

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Coordenação de Administração – DA

AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: Um

Estudo de Caso em uma Empresa Varejista Paraibana

IGOR LINHARES LACERDA SANTOS

João Pessoa

Abril 2019

IGOR LINHARES LACERDA SANTOS

**AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: Um
Estudo de Caso em uma Empresa Varejista Paraibana**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos necessários à obtenção
do título de bacharel em Administração, pelo
Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da
Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Me. Arturo Rodrigues
Felinto

João Pessoa

Abril 2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S237a Santos, Igor Linhares Lacerda.

AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS :
Um Estudo de Caso em uma Empresa Varejista Paraibana /
Igor Linhares Lacerda Santos. - João Pessoa, 2019.
69 f. : il.

Orientação: Arturo Rodrigues Felinto.
TCC (Especialização) - UFPB/CCSA.

1. Projetos. 2. Gerenciamento de Projetos. 3. Avaliação
de Maturidade. 4. Modelo Prado. I. Felinto, Arturo
Rodrigues. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Igor Linhares Lacerda Santos

Trabalho: Avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos: Um Estudo de Caso em uma Empresa Varejista Paraibana.

Área da pesquisa: Maturidade em Gerenciamento de projetos, Gerenciamento de projetos, Projetos, Modelo Prado.

Data de aprovação: 23/04/2019

Banca examinadora

Me. Arturo Rodrigues Felinto
Orientador

Dr. José Jorge Lima Dias Júnior
Membro Avaliador

Dedico esta monografia a Deus, a minha família, e
a todos que contribuíram nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, pela dádiva da vida, por sua misericórdia, a graça e o amor. Aos meus pais, Rossella e Rodolfo por todo amor incondicional, pelos sábios ensinamentos, pela força e persistência para me proporcionarem condições para minha formação profissional e pessoal. A minha irmã Maria Luiza, pelo apoio e carinho especial. As minhas avós, Auzeni e Maria por estarem sempre ao meu lado, torcendo pelo meu êxito. A minha tia Catarina pela atenção e conselhos. A todos os professores e colegas do curso, que foram tão importantes na minha vida profissional, em especial a Lucas Luís pelo incentivo, apoio e amizade. Ao meu orientador Arturo Rodrigues Felinto, pela colaboração, disponibilidade e ensinamentos compartilhados. E ao avaliador José Jorge Lima Dias Júnior que contribuiu para aperfeiçoar ainda mais este trabalho. E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha trajetória.

“Quando penso que cheguei ao meu limite descubro que
tenho forças para ir além.”

(Aryton Senna)

RESUMO

O mercado nunca foi tão competitivo quanto hoje em dia, em meio a esse cenário, a gestão de projetos com o intuito de criar ou desenvolver ideias, produtos ou serviços, vem delineando melhorias na performance das empresas. Dessa forma, existem ferramentas e técnicas para realizar essas atividades, além do conhecimento e experiência necessários para garantir o cumprimento do escopo, custos e prazos. Tais critérios possuem relação direta com o sucesso dos projetos, por isso as empresas investem tempo e dinheiro investigando qual sua capacidade de gestão de projetos. As organizações utilizam metodologias de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos para quantificar e qualificar as competências organizacionais na realização de atividades-chave para sucesso dos projetos. O presente estudo de caso tem como objetivo de avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos de uma empresa de grande porte, do setor varejista paraibano, utilizando o Modelo Prado de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), além de apresentar os diversos construtos teóricos relacionados a mensuração do nível de maturidade das organizações. Por fim, o trabalho contribuirá para argumentar sobre o grau de maturidade da organização em relação ao mercado, utilizando analisando relações com as pesquisas de Archibal e Prado, a fim de identificar como implementar as melhores práticas de gestão de projetos na empresa, com foco em um novo nível de maturidade e obtenção de melhores resultados.

Palavras-chave: Projetos, Gerenciamento de Projetos, Avaliação de Maturidade, Modelo Prado.

LISTA DE SIGLAS

ANSI – American National Standard Institute

AFM – Avaliação Final da Maturidade

CMMI – Capability Maturity Model

CMMI – Capability Maturity Model Integration

IPMA – International Project Management Association

ISO – International Standards Organization

MCPM – Maturity by Project Category Model

MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model

PMBok – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

PIB – Produto Interno Bruto

PMI – Project Management Institute

PMMM – Project Management Maturity Model

PMO – Project Management Office

SEI – Systems Engineering Institute

VANMi – Valor de Aderência ao Nível de Maturidade

TI – Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de Processos do PMBoK 6ª Edição.....	22
Figura 2 – Fluxo de Maturidade do Modelo CMMI.....	25
Figura 3 – Fluxo de Maturidade do Modelo PMMM.....	27
Figura 4 – Visão do Modelo de Maturidade OPM3.....	28
Figura 5 – Visão do Modelo de Maturidade MMGP.....	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Maturidade em Gerenciamento de Projetos por Setor.....	36
Gráfico 2 – Aderência ao Nível 2 por Setor.....	40
Gráfico 3 – Aderência ao Nível 3 por Setor.....	41
Gráfico 4 – Aderência ao Nível 4 por Setor.....	42
Gráfico 5 – Aderência ao Nível 5 por Setor.....	43
Gráfico 6 – Competência em Gerenciamento de Projetos.....	44
Gráfico 7 – Competência em Técnica e Contextual.....	45
Gráfico 8 – Competência Comportamental.....	46
Gráfico 9 – Metodologia.....	47
Gráfico 10 – Informatização.....	48
Gráfico 11 – Alinhamento Estratégico.....	49
Gráfico 12 – Estrutura Organizacional.....	50
Gráfico 13 – Maturidade Organizacional.....	51
Gráfico 14 – Comparativo da Avaliação de Maturidade Final.....	52
Gráfico 15 – Comparativo da Aderência às Dimensões.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Projetos	16
2.1.1 Fatores Críticos para o Sucesso ou Fracasso dos Projetos	17
2.2 Gerenciamento de Projetos	18
2.2.1 PMBoK	20
2.3 Maturidade em Gerenciamento de Projetos	23
2.3.1 Modelos de Avaliação de Maturidade	23
2.3.1.1 Capability Maturity Model	24
2.3.1.2 Project Management Maturity Model	26
2.3.1.3 Organizational Project Management Maturity Model	27
2.3.1.4 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 Classificação da Pesquisa	32
3.2 Instrumento de Pesquisa	32
3.2.1 Descrição da Empresa	33
3.2.2 Aplicação do Instrumento	34
3.3 Análise dos Dados	35
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 Níveis de Maturidade	36
4.1.1 Características dos Níveis de Maturidade Encontrados	37
4.2 Perfis de Aderência	39
4.2.1 Características dos Perfis de Aderência	40
4.3 Aderência às Dimensões do MMGP	44
4.3.1 Características de Aderência às Dimensões	44
4.4 Avaliação Final da Maturidade da Empresa	51
4.5 Comparação com a Pesquisa Nacional de Prado – Ano 2017	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	54
ANEXO	59

1 INTRODUÇÃO

Os desafios advindos das mudanças experimentadas pela economia em escala global têm forçado as organizações a pensar – e executar – novas estratégias para sobrevivência nos mercados em que atuam. Nesse quadro de avanços tecnológicos, de mudanças de padrões culturais e de consumo, de globalização dos mercados, e que impõe a necessidade premente da inovação, a trajetória de empresas de sucesso aponta sempre para uma constante preocupação em manter seus níveis de competitividade e assim se tem feito pela abertura contínua de novos projetos, entendendo-se que esse caminho é essencial para à manutenção da posição mercadológica que se alcançou e a partir da qual se pretende crescer.

Neste contexto, o gerenciamento de projetos tem se mostrado um fator-chave que, que permite às empresas alcançar um melhor desempenho. Isto porque, dentre outros benefícios à gestão, esse modelo de gerenciamento pode produzir: (a) o aprimoramento na execução de estratégia, através da possibilidade da métrica de desempenhos e padronizações confiáveis e passíveis de repetição; (b) a otimização na integração dentro da organização, através da eliminação de "*gaps*" e uma melhor comunicação e colaboração; (c) o aprendizado coletivo pelo qual uma organização "projetizada" passa quando, utilizando o modelo, explora novos produtos, processos e mercados.

Em linhas gerais, o que está em jogo mais uma vez é a percepção da vantagem competitiva ao se adotar uma gestão estratégica de projetos, considerando-se a condição que estes métodos permitem se mensurar os resultados dos projetos, em busca de ampliar os "porquês" quantitativa e qualitativamente dos esforços que se voltam à produção dos resultados empresariais.

Nesse sentido, seja o processo de inovação de um produto, a campanha de marketing digital, a organização de um evento, a otimização da infraestrutura de TI das empresas e ou quaisquer outras atividades com objetivo específico, prazos e recursos determinados, podem se beneficiar da gestão de projetos para terem sucesso. Mas, a par do potencial que o modelo tem para trazer os resultados esperados, sua condução não pode ser feita simplesmente segundo as práticas arraigadas na cultura organizacional ou na intuição dos profissionais que cuidam da gestão empresarial. O gerenciamento de projetos exige um grau de maturidade em sua efetivação de modo eficiente e eficaz.

Assim, estas organizações cada vez mais têm observando que não é possível viver de apostas e fundamentar sua gestão em práticas intuitivas. Afinal, há importância em lidar de forma competente com a quantidade de informações e técnicas relacionadas à condução de projetos, impele as empresas a buscarem identificar seus níveis de maturidade organizacional. Obviamente, o intuito é avaliar as práticas em gestão de projetos utilizadas na empresa estudada, a fim de selecionar e passar a aplicar os novos processos que se mostram efetivos e contribuam para o aumento das probabilidades de sucesso das diversas iniciativas empresariais.

Para tal avaliação existem modelos que permitem identificar o nível da maturidade em gerenciamento de projetos, dentre eles os principais são: CMMI, PMMM, OPM3 e MMGP.

Neste presente trabalho se busca examinar os variados aspectos envolvidos na discussão acerca do nível de maturidade de gerenciamento de projetos. Para tanto, feita a necessária abordagem teórica, será apresentado um estudo de caso realizado em uma empresa do setor varejista paraibana. A problematização segue no sentido de se analisar os fatores levantados que contribuem ou não para o nível de maturidade de gerenciamento de projetos apurado para a empresa estudada.

Para avaliação e discussão do caso, foi selecionado o modelo de avaliação de maturidade de Darci Prado, o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, simples e eficaz de ser aplicado, permite que se avalie a maturidade de uma organização através do estudo um ou mais setores organizacionais.

Destaca-se que o presente estudo está focado na investigação e na quantificação do grau de maturidade, em gerenciamento de projetos, em todos os setores da empresa estudada, além de verificar a aderência da organização aos níveis e as dimensões propostas pelo modelo. Por fim, serão comparados os resultados obtidos com indicadores de maturidade em gerenciamento de projetos do cenário nacional.

1.1 Problema

Na administração moderna as práticas de gestão de projetos têm sido adotadas e se estendem sobre todas as áreas das organizações. Ao tempo em que essa prática de gerenciamento, se mostrou importante em termos estratégicos para as empresas que a adotaram, muito se avançou na discussão acerca de sua aplicabilidade, pois projetos mal gerenciados ou a ausência do gerenciamento de projetos podem resultar em prazos perdidos, estouros de orçamento, má qualidade, retrabalho, expansão descontrolada do projeto, perda de reputação para a organização, partes interessadas insatisfeitas, e incapacidade de alcançar os objetivos para os quais o projeto foi empreendido.

Esse cenário permite mostrar que casos de insucesso possuem uma frequente relação, com graus de maturidade no gerenciamento dos projetos. Então, para obter maiores taxas de sucesso, é necessária a evolução na habilidade em gerenciar projetos, entretanto, antes de tudo é necessário avaliar seu nível.

De acordo com Maximiano e Rabechini Jr. (2002, p. 6), “todos os modelos de avaliação de maturidade apontam para o estabelecimento de indicadores que procuram possibilitar comparações entre o desempenho do projeto e a maturidade do gerenciamento”.

Por essa razão, convém pensar como estratégia da organização a aplicação de uma gestão de projetos madura, integrada, que conduza as organizações a mudanças e que ofereça subsídios e suporte para novas tentativas e metodologias em direção a uma melhoria contínua.

A empresa estudada é paraibana, de grande porte e atua no setor de varejo. Com administração sediada em João Pessoa, capital do Estado, desenvolve sua atividade econômica sobre a base territorial do Nordeste do país, há mais de 60 anos. Atualmente, tem estrutura administrativa que contempla os setores tradicionais (administrativo, TI, logística, etc.), possuindo um fluxo de processos de trabalho interno que articula os diversos setores, adotando iteração de projetos.

Neste quadro, se formula a questão: **Qual o nível de maturidade de gerenciamento de projetos encontrado na empresa estudada?**

Tal resposta, fornece a organização indícios de como hoje são gerenciados seus projetos, e os fatos que implicarão em processos de evolução e amadurecimento para que essa gestão busque atingir a excelência, por meio de ações e planejamento, para o aperfeiçoamento dos processos, de forma a conduzir a instituição à realização dos seus objetivos com sucesso.

1.2 *Objetivos*

1.2.1 Objetivo Geral

- Identificar o atual nível de maturidade em gestão de projetos da empresa estudada.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos dos setores da empresa verificando a aderência dos níveis obtidos pelos resultados do estudo.
- Avaliar as dimensões propostas pelo modelo Prado da empresa estudada e compreender quais competências impactam no gerenciamento dos projetos.
- Comparar os resultados obtidos com os resultados da pesquisa MPCM, desenvolvida anualmente por Archibal e Prado no ano de 2017.

1.3 Justificativa

Os estudos nesta área também se destacam no cenário profissional e acadêmico através da tentativa de compreender as razões pelas quais alguns projetos falham e outros não, de forma a desenvolver métodos que garantam sustentabilidade no sucesso dos projetos através de processos de gerenciamento adequados (SIDENKO, 2006).

Considera-se que quanto maior for o nível de maturidade de gestão de projetos de uma organização, maiores serão as chances de sucesso na execução de projetos complexos.

Segundo KERZNER (2003), a excelência em gerenciamento de projetos, ou seja, a percepção de sucesso contínuo dos projetos pelos clientes é alcançada se a organização conseguir um excelente grau de maturidade. Portanto, o benefício de analisar a maturidade em gestão de projetos funciona como pilar para o estabelecimento de objetivos, ações e de uma mudança cultural, mais do que somente entender o nível de maturidade no qual a organização se enquadra.

Dessa forma, torna-se inevitável reconhecer os benefícios gerados por esta gestão organizada e madura. Os impactos gerados por esse tipo de sistemática nas empresas é cenário de várias pesquisas atuais e tem como objetivo validar a implantação ou a revisão dessas práticas de gestão.

Segundo Yazici (2009), a avaliação da maturidade visa integrar, avaliar e melhorar as práticas de gerenciamento de projetos com o intuito de melhorar o desempenho organizacional. Dessa forma, entender as práticas de gerenciamento de projetos que estão na organização estudada está diretamente relacionado a compreender como garantir o alcance das metas estratégicas das organizações, em decorrência de um ambiente organizacional cada vez mais complexo e mutável no qual a eficiência e o alcance de resultados são vitais para a sobrevivência das organizações (PRADO, 2009; 2008; SILVEIRA, 2008; STEFANOVIC, 2007; MULLALY, 2006; KERZNER, 2006; 2001; PRADO; ARCHIBALD, 2004), através do diagnóstico de pontos fortes e das carências organizacionais, além de identificar as oportunidades de melhoria através de benchmarking com outras organizações.

O presente trabalho originou-se da inquietação do pesquisador diante da necessidade de identificar as principais práticas da organização no contexto de gerenciamento de projetos, espera-se difundir e sustentar a administração por projetos na organização através da identificação dos fatores críticos para ampliação da maturidade.

Além da contribuição organizacional, a pesquisa tem potencial de avançar na discussão sobre o nível de maturidade de empresas varejistas no Brasil, e as particularidades encontradas na região Nordeste e no Estado da Paraíba.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente etapa deste trabalho busca discutir os aspectos relevantes à pesquisa realizada. São eles: Projetos, Gerenciamento de Projetos, Maturidade de Gerenciamento de Projetos e seus modelos, estes assuntos auxiliam no entendimento da base teórica do estudo. Vale ressaltar que com maior detalhamento será apresentado o MMGP (Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos) com fins a destacar aos procedimentos metodológicos deste trabalho.

2.1 *Projetos*

Segundo Prado (2016) O mundo hoje depende de projetos: quase um terço do PIB da economia mundial é gerado por meio de projetos. Para muitas organizações, são eles que garantem o dia de amanhã e lhes permitem sobreviver e crescer.

Segundo o PMBoK (2017) projeto é:

“um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. Temporário não significa necessariamente que um projeto tem curta duração. O fim de um projeto é alcançado quando os objetivos são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. A decisão de encerrar um projeto requer aprovação e autorização de uma autoridade apropriada”.

Sendo realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade único e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto.

Projeto é um instrumento fundamental para qualquer atividade de mudança, são únicos, uma vez que gera algo diferente do que já foi feito anteriormente, dessa forma, projetos impulsionam mudanças e criam valor do ponto de vista do negócio. Vargas (2005) define projeto como: empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica,

com início, meio e fim, e que se destina atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetro predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. Goodpasture (2000) por sua vez define projeto como “conjunto de tarefas únicas, interdependente e não repetitivas planejadas e executadas de forma a produzir algum resultado.”

Todos os autores citados, exibem definições parecidas para projeto, abordando a questão da temporalidade, no entanto os benefícios de projetos que são definidos segundo o PMBoK (2017) como um resultado de ações, comportamentos, produtos ou serviços que fornecem valor para a organização patrocinadora e aos beneficiários do projeto é que determinam a concepção ou encerramento de um projeto.

2.1.1 Fatores Críticos para o Sucesso ou Fracasso dos Projetos

Kimons (2001) enumera nove componentes para o sucesso do projeto:

- a) Definição adequada e precisa do escopo;
- b) Boa definição e priorização das razões para se fazer o projeto;
- c) Entendimento dos riscos potenciais que podem afetar o projeto;
- d) Um bom plano de gerenciamento desses riscos;
- e) Projeto adequado para medir a performance, durante o andamento do projeto, de cada um dos indicadores associados aos objetivos;
- f) Confecção de um plano de execução logo após a definição da estratégia do projeto;
- g) Início imediato da execução de um plano de recuperação quando detectados desvios do realizado em comparação com o projetado;
- h) Incorporação rápida de cada mudança aprovada de escopo;
- i) Relatórios periódicos de *status* adaptados ao que os interessados no projeto desejam.

Além desses citados por Kimons, observa-se outros fatores que contribuem para o sucesso do projeto: planejamento efetivo no início; desenho organizacional apropriado; autoridade e responsabilidade delegadas; acompanhamento adequado da alta administração; sistema eficiente de monitoração, avaliação e controle do uso de recursos do projeto; planejamento eficaz de contingências; sistema adequado de informações gerenciais; participação intensa da equipe de projetos quanto à tomada e à execução de decisões no projeto, entre outros.

Os fatores de fracasso são mencionados por Crawford (2000, apud YAZBECK, 2005) “diz que o gestor de projetos incumbido de gerenciar um projeto sem nenhuma metodologia, procedimento e processo formais para apoiá-lo terá grande problemas para manter o projeto sob controle”. As razões pelos quais um projeto pode falhar incluem:

- a) A alta administração não dar suporte ao projeto;
- b) Análise de riscos fraca ou inexistente;
- c) Exceder os custos e/ou a programação;
- d) Falta de dedicação por parte dos membros da equipe;
- e) Fazer um desenho errado dos padrões técnicos de desempenho do projeto;
- f) Gestor que não tem uma visão corporativa de planejamento e não dispõem de habilidades no uso de ferramentas para o gerenciamento;
- g) O projeto não ser adequado à missão, aos objetivos e às metas da empresa;
- h) Má relação com os *stakeholders* do projeto;
- i) Os *stakeholders* ficarem insatisfeitos com o andamento do projeto e/ou os resultados obtidos.

Nota-se que os fatores de sucesso e fracasso de um projeto estão ligados a metodologia de aplicação, ao relacionamento do gerente de projetos com os *stakeholders* e apoio da alta administração.

2.2 Gerenciamento de Projetos

O PMBoK (2017) define gerenciamento de projetos como:

“a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente.”

As empresas têm passado por processos de transformação que exigem maior racionalidade e eficácia nos seus processos de gestão. Nesse cenário cresce a importância do gerenciamento de projetos, essas respostas às mudanças constituem um conjunto de ações ou atividades que refletem a competência da empresa em aproveitar oportunidades, incluindo, portanto, sua capacidade de agir rapidamente, respeitando as limitações de tempo, custo e especificações (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

Esse processo decisório sobre a melhor utilização de recursos, destinados à atividades temporárias, para entrega de resultados específicos, pode ser chamado de gerenciamento de projetos (MAXIMIANO, 2006).

Para Vargas (2005), o gerenciamento de projetos é: Conjunto de ferramentas gerenciais que permite que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimentos e capacidade individuais, destinada ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

Carvalho e Rabechini Júnior (2005) afirmam que, de maneira geral, toda empresa vive às custas de projetos – incluindo àquelas cujo produto ou serviço final não sejam gerados através deles. Mesmo as empresas que exercem atividades consideradas rotineiras podem, eventualmente, se verem diante da necessidade de aperfeiçoarem seus processos, utilizando-se do gerenciamento de projetos, como forma de minimizar custos, pois, a maioria de seus processos é operacionalizada, simultaneamente com outras atividades (RABECHINI JR; CARVALHO, 2009).

Observa-se que as mudanças estão ocorrendo em alta velocidade, de modo que, sempre associamos as mudanças à necessidade de criar projetos, e realmente eles são necessários para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Frente à competição e ao posicionamento de mercado, que exigem respostas eficazes e ágeis aos problemas ambientais, e em especial àqueles que se referem a como viabilizar novos padrões de excelência para os produtos ou serviços que oferecem. Harrison (2006) complementa que o achatamento das margens, a diminuição dos prazos para inovação, a pressão pela eliminação de desperdícios e a busca por mais qualidade, são fatores preponderantes para a utilização de projetos organizacionais.

Diante disso, o gerenciamento de projetos é visto como um grande desafio nesta época de globalização, novas tecnologias, novos mercados; superar esse desafio significa criar projetos de forma eficiente. E de acordo com Kerzner (2001), “gerenciar projetos de forma eficiente nessa era de grandes mudanças é um dos grandes desafios do executivo dos tempos modernos”.

Segundo Taylor (2013), o gerenciamento de projetos tem sido um meio eficaz de se atingir os objetivos estratégicos de uma organização, está se tornando rapidamente o caminho preferencial para as empresas conseguirem que os projetos sejam realizados. Em uma economia global, o gerenciamento de projetos é mais eficiente para a competitividade da empresa do que os métodos tradicionais de gestão do trabalho.

2.2.1 PMBoK

O gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência na década de 60, mas foi a partir da criação do PMI que se consolidou. O PMI foi fundado em 1969 como uma instituição sem fins lucrativos e está sediada na Filadélfia, Estados Unidos da América. O principal objetivo da instituição é difundir a gestão de projetos no mundo, de forma a promover ética e profissionalismo no exercício desta atividade. Em 1987, o PMI produziu a primeira versão do PMBoK, o qual fornece uma referência básica em nível de conhecimentos e práticas do gerenciamento de projetos, constituindo-se em um padrão mundial, aceito inclusive pela ANSI. Além da ANSI, a ISO também o reconheceu o padrão de gerenciamento de projetos e utiliza o PMBoK como referência, além das empresas que desenvolvem sua própria metodologia de gerenciamento de projetos.

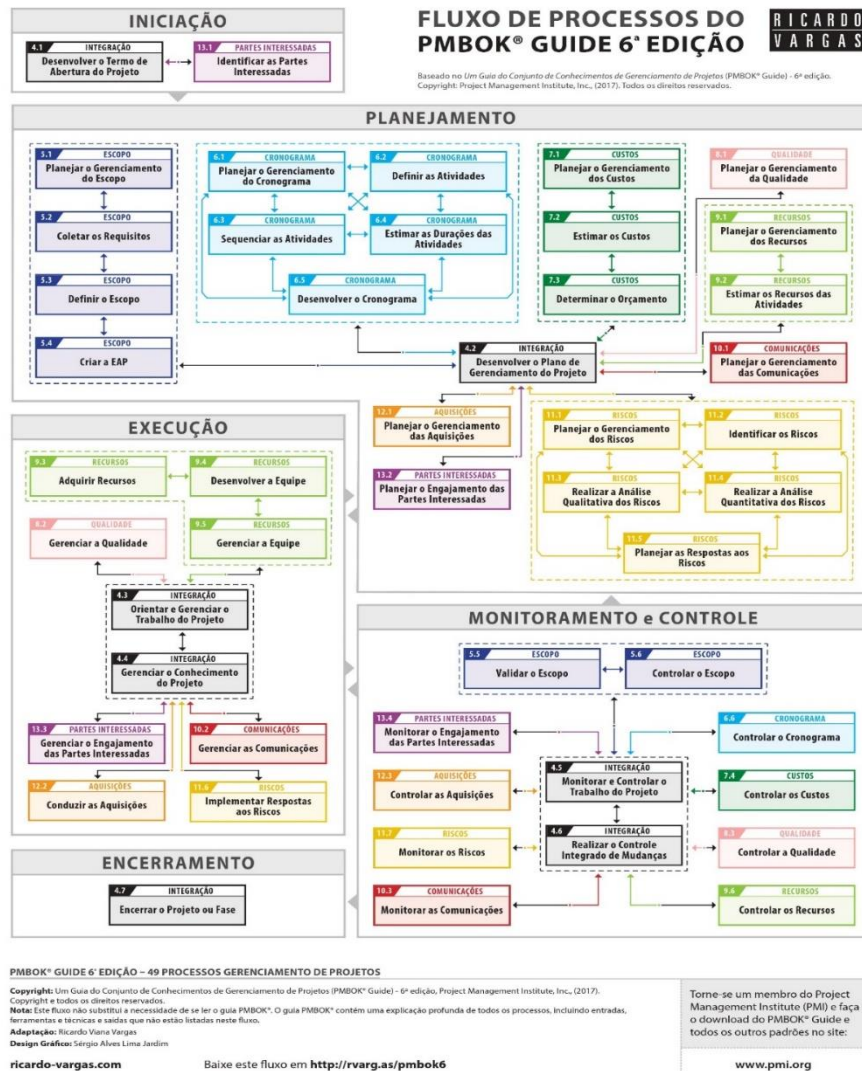
O PMBoK reúne todo o conhecimento comprovado com as práticas tradicionais e também as práticas inovadoras e avançadas para todas as áreas de conhecimento que envolve projetos. O PMBoK está estruturado em cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos são eles: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

1. **Grupo de processos de iniciação.** Os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
2. **Grupo de processos de planejamento.** Os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
3. **Grupo de processos de execução.** Processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto.
4. **Grupo de processos de monitoramento e controle.** Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.
5. **Grupo de processos de encerramento.** Os processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato.

E dez áreas de conhecimento: Integração, Escopo, Cronograma, Custos, Qualidade, Recursos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas.

1. **Gerenciamento da integração do projeto.** Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos.
2. **Gerenciamento do escopo do projeto.** Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso.
3. **Gerenciamento do cronograma do projeto.** Inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.
4. **Gerenciamento dos custos do projeto.** Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.
5. **Gerenciamento da qualidade do projeto.** Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas.
6. **Gerenciamento dos recursos do projeto.** Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.
7. **Gerenciamento das comunicações do projeto.** Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada.
8. **Gerenciamento dos riscos do projeto.** Inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.
9. **Gerenciamento das aquisições do projeto.** Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos a equipe do projeto.
10. **Gerenciamento das partes interessadas do projeto.** Inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

Figura 1 – Fluxo de Processos do PMBoK 6ª Edição



Fonte: VARGAS (<https://ricardo-vargas.com/pt/pmbok6-processes-flow/>)

Os Grupos de Processos são independentes das fases do projeto e as Áreas de Conhecimento, embora sejam inter-relacionadas, são definidas separadamente do ponto de vista do gerenciamento de projetos, mas tratando-se de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, a análise não é permeada por processos estáticos. Teixeira Filho (2007), citado por Castro (2009), define um modelo de maturidade como sendo uma estrutura conceitual, composta por processos bem estabelecidos, através do qual uma organização desenvolve-se de modo sistêmico a fim de atingir um estado futuro desejado. Assim o uso prático de uma metodologia como o Guia PMBOK (PMI), dispõe uma série de passos a serem seguidos para garantir a aplicação correta dos métodos e alcance dos resultados.

2.3 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Segundo Kerzner (2006), a maturidade em gerenciamento de projetos pode ser definida como a concepção de sistemas e processos que compõem o desenvolvimento do projeto, sendo estes, por sua natureza, repetitivos e que, portanto, garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso.

Analogamente, Prado (2008) associa o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos o quão hábil uma organização encontra-se em gerenciar seus projetos. Por sua vez, o guia PMBoK (2017) define como maturidade em gerenciamento de projetos “o nível de habilidade de uma organização de entregar resultados estratégicos desejados de maneira previsível, controlável e confiável”.

Nesse contexto, a maturidade em gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas de gestão que auxilia a organização a compreender vários aspectos gerenciais, entre eles: comparação de práticas atuais exercidas com as melhores práticas de gestão de projetos existentes no mercado; medição da competência dos profissionais em gerenciamento de projetos em escalas generalizadas; avaliação da aderência ao negócio para qual o projeto está sendo desenvolvido; inserção do gerente de projeto no ambiente de trabalho e sua formação; possibilidade de melhorias; entendimento de mecanismos de crescimento.

Como resultado, o processo de avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos amplia as práticas de gestão de projetos de modo a trazer benefícios que funcionam como pilares para o estabelecimento de objetivos, priorização de ações e início de uma mudança cultural bem estruturada das organizações. Esse processo precisa ser repetível e trazer indicadores e resultados consistentes, que quando combinados, servem de base para qualquer avaliação e aferição do progresso, impulsionando a organização para níveis mais altos de maturidade. (SILVEIRA, 2008 apud MARISCO, 2009).

2.3.1 Modelos de Avaliação de Maturidade

Os modelos de maturidade em gestão de projetos surgem a partir da década de 1990, com o propósito de medir e melhorar a habilidade da organização na execução de seus processos de gerenciamento de projetos. Atualmente, os modelos de maturidade vêm obtendo popularidade em diversas organizações e entidades normativas, e pesquisadores e consultores organizacionais têm desenvolvido normas e modelos de referência que buscam promover o desenvolvimento dessas competências.

Segundo Prado (2008, p.19), modelo de maturidade em gestão de projetos é essencialmente um padrão passível de crescimento que estabelece estágios pré-definidos, permitindo auto avaliações e aperfeiçoamentos. É possível notar que modelo de maturidade é um referencial usado para avaliar a capacidade de processos na realização de seus objetivos, localizar oportunidades de melhoria de produtividade e qualidade e de redução de custos, e planejar e monitorar as ações de melhoria contínua dos processos empresariais.

Já os autores Ibbs e Kwak (2002) definem que os modelos de maturidade em gestão de projetos servem como estrutura para comparação de práticas atuais exercidas por uma organização e o que for considerado como melhores práticas de gestão de projetos pelo mercado.

Barcaui (2012) afirma que são diversos os modelos de maturidade disponíveis e amplamente utilizados, destacando: OPM3, do PMI; PMMM, de Kerzner, MMGP, de Prado e CMM, do SEI. Estes modelos de maturidade apontam as trilhas já demarcadas, pelas quais as organizações deveriam passar, e os marcos a serem atingidos sequencialmente, a ponto de perseguir resultados mais efetivos e previsíveis na gestão de seus projetos.

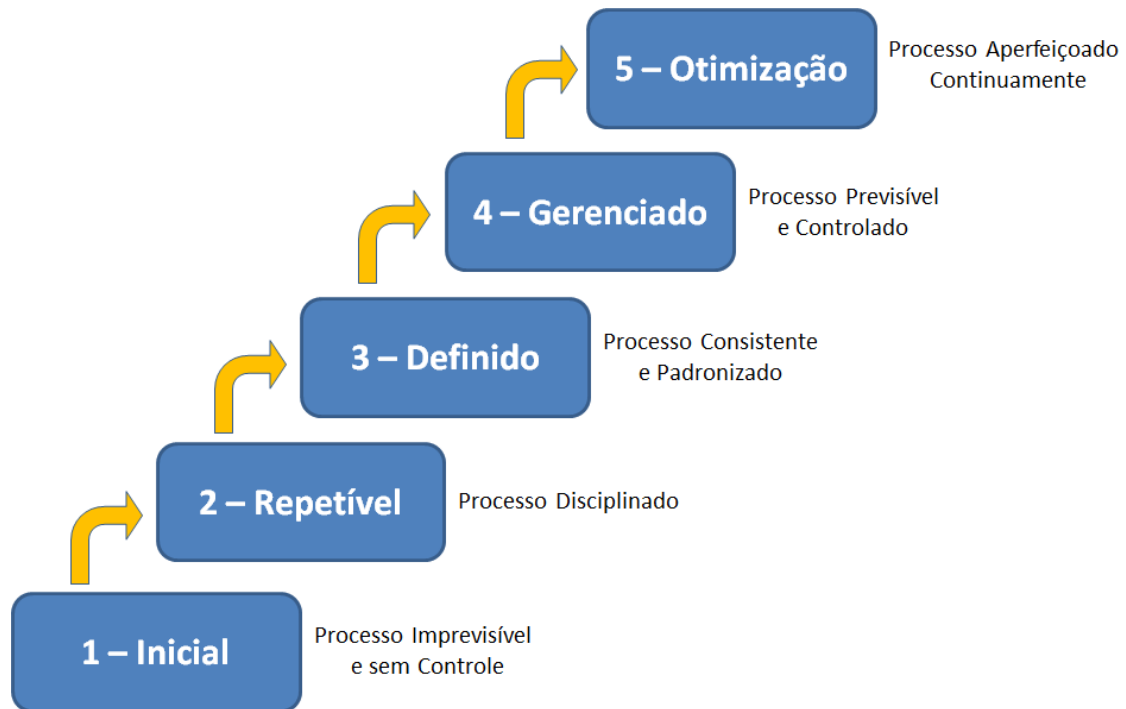
A seguir, são explanados de forma reduzida os modelos citados acima, com o objetivo de oferecer uma visão geral das técnicas e ferramentas utilizadas para avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos.

2.3.1.1 Capability Maturity Model Integration

O Modelo Integrado de Maturidade em Capacitação é gerenciado pelo CMMI Institute, desenvolvido pelo SEI da Universidade Carnegie Mellon, o CMMI é uma evolução do CMM (este que foi o primeiro modelo de maturidade criado) e procura estabelecer um modelo único para o processo de melhoria corporativo, integrando diferentes modelos e disciplinas.

Surgiu da junção de várias avaliações CMM, englobando áreas de software, hardware, recursos humanos e processos. No entanto o objetivo do CMMI é servir de guia para melhoria de processos nas organizações, no que diz respeito ao desenvolvimento, aquisição e manutenção de produtos e serviços. Visando permitir a utilização de diferentes caminhos para a melhoria do processo, garantindo que, a empresa, consegue entregar produtos com qualidade, cumprindo os prazos e com atendimento as necessidades do cliente tornando assim estas organizações mais competitivas.

Figura 2 – Fluxo de Maturidade do Modelo CMMI



Fonte: FILHO (<https://audir.wordpress.com/2012/11/13/cmmi-melhoria-da-qualidade-no-processo-de-desenvolvimento-de-software/>)

Caracterizada por níveis de maturidade oferece uma forma sistemática e estruturada baseada em estágios para melhoria dos processos. Cada estágio não pode ser desconsiderado, pois serve de base para o próximo.

Com o intuito de permitir que o processo de desenvolvimento de software evolua e ganhe maturidade de forma gradual, este modelo foi dividido em cinco níveis de maturidade. Os níveis do CMMI são apresentados a seguir:

- Nível 1 – Inicial: Poucos processos de desenvolvimento definido e o sucesso dependem de esforço individual.
- Nível 2 – Repetível: As políticas de gerencia de desenvolvimento de software são definidas e seguidas. É o nível mais difícil de alcançar por ser uma quebra de paradigma.
- Nível 3 – Definido: O processo básico de software para as atividades de gestão e engenharia é documentado, padronizado e integrado em um processo de software padrão para organização.

- Nível 4 – Gerenciado: Medidas detalhadas do processo de software e da qualidade do produto são realizadas. O processo e os produtos de software e da qualidade do produto são quantitativamente compreendidos e controlados.
- Nível 5 – Otimização: A melhoria contínua do processo é proporcionada pelo feedback quantitativo do processo e pelas ideias e tecnologias inovadoras

2.3.1.2 Project Management Maturity Model

Desenvolvido por Kerzner, em 2001, com base no PMBoK, o modelo sugere que, para uma empresa alcançar a excelência em gerenciamento de projetos, é necessário galgar cinco níveis. A avaliação da maturidade é realizada por meio de questionário contendo 183 questões de múltipla escolha. Os cinco níveis de maturidade propostos por este modelo são:

- Nível 1 – Linguagem comum: a organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos e a necessidade de possuir uma base de conhecimento.
- Nível 2 – Processos comuns: a organização reconhece que processos comuns precisam ser definidos e desenvolvidos de forma que o sucesso de um projeto possa ser replicado nos demais.
- Nível 3 – Metodologia única: a organização reconhece os efeitos sinérgicos gerados pela combinação de todas as metodologias corporativas em uma única.
- Nível 4 – Benchmarking: reconhecimento de que a melhoria nos processos é necessária para manter a vantagem competitiva. O benchmarking é realizado de forma contínua.
- Nível 5 – Melhoria contínua: inclui o arquivo de lições aprendidas, a transferência de conhecimento e o planejamento estratégico em gestão de projetos.

Figura 3 – Fluxo de Maturidade do Modelo PMMM



Fonte: KNORR (<http://www.m-inc.com/article/how-mature-is-your-pmo/>)

O modelo PMMM proposto por Kerzner (2002) coloca o seu enfoque no desenvolvimento da organização como um todo em prol do alcance pleno da sua maturidade.

2.3.1.3 Organizational Project Management Maturity Model

A ideia de desenvolver um padrão internacional em gerenciamento de projetos para a indústria e o governo surgiu em 1998 por um time de voluntários do PMI. Em 2003, foi definido o formato de complexidade do modelo sendo escolhido o multimídia, no qual seu conteúdo incluiria melhores práticas, capacidades, resultados, principais indicadores de performance e métricas dentre outros. No início de 2004, o PMI lançou o modelo OPM3, desenvolvido a partir da pesquisa com outros tantos modelos preexistentes de avaliação de maturidade organizacional e do apoio anônimo de aproximadamente 800 voluntários de mais de 35 países, inclusive do Brasil.

O modelo propõe que o gerenciamento de projetos na organização envolva a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas sistemáticas para gerenciar projetos, programas e portfólio para atingir os objetivos organizacionais.

Serve como guia para usuários na avaliação do estado de maturidade atual da organização em relação ao padrão e, caso uma organização deseje trabalhar para aperfeiçoar sua maturidade, prover conselhos para apoiar essa iniciativa.

A diferença do OPM3, para os demais modelos é que ele não utiliza a classificação em níveis e sim em valores percentuais.

Ele é constituído por três elementos: Conhecimento (Knowledge); Avaliação (Assessment); Aperfeiçoamento (Improvement).

1. Conhecimento: aborda o gerenciamento e a maturidade de projetos organizacionais.
2. Avaliação: apresenta métodos, processos e procedimentos pelos qual uma organização pode autoavaliar sua maturidade.
3. Aperfeiçoamento (Improvement): processo para se mover a maturidade para um nível maior.

Figura 4 – Visão do Modelo de Maturidade OPM3



Fonte: PMI (<https://www.pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666>)

A visão do OPM3 é a de criar um amplo modelo de maturidade que seja endossado e reconhecido mundialmente como um padrão para desenvolver e avaliar as capacidades de gerenciamento de projetos em qualquer categoria de organização. (PMI, 2017). Trata-se de um questionário de 151 questões por meio do qual é possível identificar as forças e fraquezas da organização relativamente a um corpo de melhores práticas.

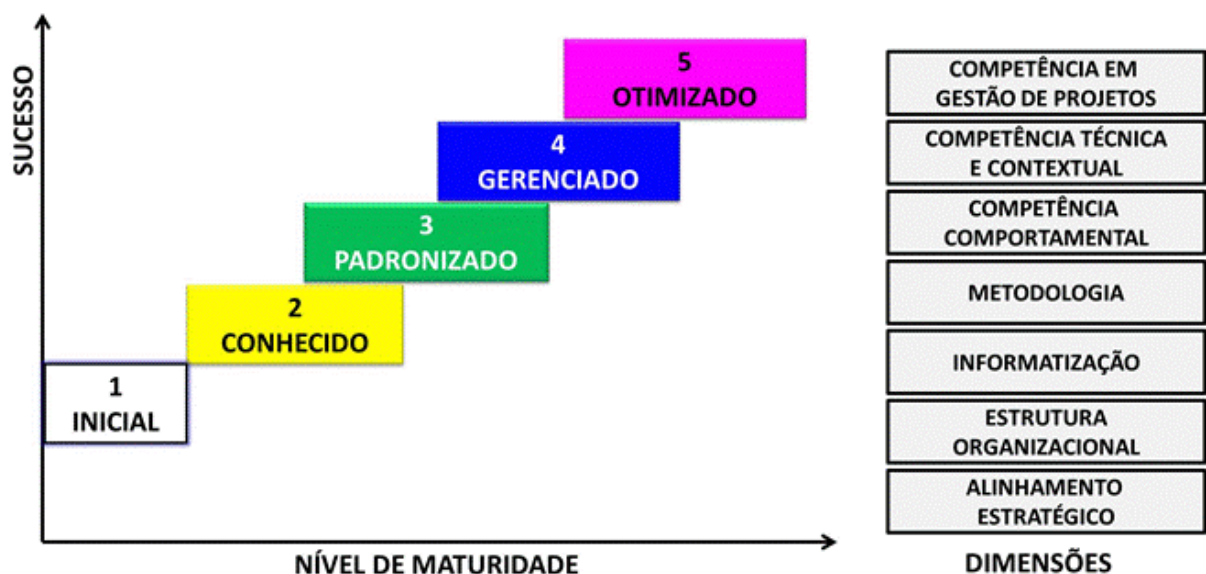
2.3.1.4 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Prado

Desenvolvido por Darci Prado, entre 1999 e 2002, através de suas experiências em empresas brasileiras, foi publicado em dezembro de 2002, em duas partes: a primeira delas seria setorial (lançada em 2002) e a segunda, corporativa (lançada em 2004), o MMGP propõe a avaliação da maturidade no nível setorial (departamentos) e no nível corporativo, além de contemplar outras características.

Os critérios considerados por Prado (2008) para concepção do MMGP foram:

- Adoção dos níveis do modelo CMM, desenvolvido pelo SEI para desenvolvimento de software, que abordam níveis de maturidade de 1 até 5;
- Simplicidade e universalidade (ser aplicável a qualquer tipo de organização);
- Relacionar a maturidade da organização com a capacidade de executar projetos com sucesso.

Figura 5 – Visão do Modelo de Maturidade MMGP



Fonte: PRADO (http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html)

Os cinco níveis de maturidade propostos por este modelo são:

- **Nível 1 – Inicial ou Embrionário** – representa um cenário em que a organização não efetuou nenhum esforço para a implantação de um modelo de gestão de projetos. Estes são executados de forma isolada, em que cada um adota uma forma de gerenciar, sendo, portanto, executados na base da intuição, boa vontade ou do melhor esforço individual. O resultado positivo é fruto do esforço individual ou da sorte. Com isso, os projetos ligados a esse nível ficam expostos a consequências, como atrasos em prazos; *overrun* (erros em custos); mudanças de escopo no decorrer do projeto; não atendimento global dos indicadores de eficiência; e insatisfação do cliente.

- Nível 2 – Conhecido – representa o cenário onde a organização desenvolveu algum esforço em gestão de projetos, no sentido de criar uma linguagem comum, ou seja, uma linguagem única para o assunto. A organização faz investimentos regulares em treinamento e adota softwares de gerenciamento de projetos. Essa linguagem comum, deve ter as seguintes características: estar alinhada com as tendências mundiais; ser adequada ao tipo de organização; respeitar a cultura gerencial existente.
- Nível 3 – Padronizado – representa o cenário onde a organização implanta e utiliza um modelo padronizado para gerenciamento de projetos, com base em metodologia, recursos computacionais e estrutura organizacional.

As empresas que sejam caracterizadas pelos níveis a seguir, são classificadas segundo Prado (2008) como empresas de alto desempenho em gerenciamento de projetos.

- Nível 4 – Gerenciado – as ações iniciadas no nível 3, como metodologia, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico são consolidadas. O modelo de gerenciamento de projetos implantado no nível 3 está sendo praticado de forma eficiente e eficaz. A consolidação realizada no nível 4 avalia permanentemente quão bem está funcionando o modelo, e os resultados são armazenados em um banco de dados que contém as informações sobre cada projeto encerrado, possibilitando o acesso às melhores práticas executadas.
- Nível 5 – Otimizado – representa um cenário em que a organização atinge a sabedoria em gerenciamento de projetos. Todas as iniciativas implantadas nos níveis 2, 3 e 4 atingiram um patamar de excelência. A experiência e o conhecimento adquirido na execução dos projetos tornam-se “melhores práticas” para projetos futuros, que serão executados de forma otimizada.

Além dos cinco níveis de maturidade, o modelo MMGP é baseado em sete dimensões que formam a plataforma de gestão de projetos, são elas: Competência técnica (Conhecimento em gestão de projetos); Uso de metodologia; Uso da informatização; Estrutura organizacional; Competência comportamental (Relacionamentos humanos); Alinhamento com os negócios da organização (Alinhamento estratégico). O estudo dos níveis de maturidade e dimensões é de suma importância para investigação de fatores que influenciam a maturidade pois estes produzem resultados qualitativos e quantitativos efetivos que na aplicação do modelo MMGP, proporcionando uma visão mais completa do cenário organizacional.

Para Prado (2008), cada um dos níveis pode conter sete dimensões de maturidade que, dependendo do nível em que se está, pode variar de intensidade. O diferencial de cada nível é o pico de maturidade, ocorrido em cada dimensão.

1. Competência em Gerenciamento de Projetos e de Programas: Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como, por exemplo, apresentado no manual PMBOK do PMI. O nível de competência varia de acordo com a função exercida.
2. Competência em Técnica e Contextual: Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, assim como com aspectos da organização (finanças, seu modelo produtivo/distributivo, seus negócios, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
3. Competência Comportamental: Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
4. Uso de Metodologia: Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente isto significa não somente a fase de Implementação, mas também a fase de *Business Case*.
5. Informatização: Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto. Eventualmente todo o ciclo iniciado pela ideia/necessidade deve ser informatizado.
6. Alinhamento Estratégico: Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Existem ferramentas informatizadas e a estrutura organizacional em questão é adequada.
7. Estrutura Organizacional: Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o Business Case como para a etapa de Implementação. Para o caso da etapa de implementação, geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, *sponsors* e comitês. A Estrutura Organizacional deve definir funções regras e normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A primeira etapa do trabalho consistiu em uma pesquisa bibliográfica sobre projetos, gerenciamento de projetos e maturidade em gerenciamento de projetos, em consonância a esse tema, serão abordados os modelos que avaliam as organizações, especialmente, do modelo Prado.

A segunda etapa consiste na apresentação da classificação e do instrumento de pesquisa, seguido descrição da empresa e de como ocorrera a aplicação do instrumento da metodologia de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos proposto por Darci Prado.

Por fim, a terceira etapa apresentará os dados encontrados e suas análises. A partir delas será possível verificar a maturidade em gerenciamento de projetos da empresa em estudo. Além disso, através da pesquisa desenvolvida anualmente por Archibal & Prado, com o intuito de medir e acompanhar, em larga escala, a Maturidade em Gerenciamento de Projetos de organizações no Brasil, será feito um comparativo dos dados obtidos com os parâmetros disponibilizados por meio de relatórios via internet pela referida pesquisa.

3.1 *Classificação da Pesquisa*

Para a consecução dos objetivos do estudo, a pesquisa foi descritiva, uma vez que as variáveis foram observadas, registradas e correlacionadas no decorrer do estudo (CERVO & BERVIAN, 2002) e de abordagem quantitativa e qualitativa, à fase qualitativa, a análise das competências identificadas pelos setores pesquisados e, quantitativa, com relação ao tratamento estatístico descritivo das informações obtidas por meio de questionário estruturado. Por meio de estudo caso, uma vez que um modelo de maturidade seria, então, um mecanismo capaz de quantificar numericamente esta habilidade (PRADO, 2008), e que objetiva mensurar os pontos fortes e os pontos que necessitam de melhoria na Gestão de Projetos de uma empresa e identificar oportunidades de aperfeiçoamento. (KERZNER, 2006)

3.2 *Instrumento de Pesquisa*

É importante esclarecer a escolha teórica metodológica deste estudo. Sendo um estudo de caso realizado em uma empresa brasileira que adotou por dois anos a metodologia do PMI (PMBOK), esta considera o MMGP uma metodologia simples e eficaz de ser aplicada, permitindo que se avalie a maturidade de um ou mais setores específicos.

Este modelo se diferencia dos demais por não apresentar a necessidade de investimento em software específico para compilação dos dados. Tendo essas informações como pressupostas, este estudo se ocupa em explorar detalhadamente o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

O modelo está disponível em um website do autor. O questionário do site www.maturityresearch.com, está disponível a qualquer usuário e o uso é gratuito. O objetivo dele dá-se na avaliação do nível de maturidade de setores (ou áreas) nas quais é presente o gerenciamento de projetos (PRADO, 2008).

O instrumento conta com perguntas iniciais que visam traçar o perfil da empresa avaliada. Em seguida, são apresentadas 40 questões, em um questionário estruturado, dividido em 4 etapas que representam os 4 últimos níveis do modelo, pois o autor considera que todas as empresas se encontram no primeiro nível de maturidade. As perguntas referentes aos níveis 2, 3 e 4 possuem 5 opções de resposta. Já as perguntas do nível 5 possuem apenas 2 opções de resposta.

3.2.1 Descrição da Empresa

A empresa estudada é de iniciativa privada e atua no mercado desde 1958, uma organização do comércio varejista de grande porte. A receita da empresa está ligada diretamente à venda de produtos para os clientes através da venda de móveis e eletrodomésticos. Com aproximadamente 3000 colaboradores nas mais diversas áreas técnicas, comerciais e operacionais, 50 lojas e 5 centros de distribuição atuando nos estados da Bahia, Ceará, Pernambuco e Paraíba, lugar onde a empresa nasceu e tem sede Administrativa em João Pessoa, sua constante expansão a torna destaque nacional, líder absoluto na região Nordeste, sendo uma das maiores contribuintes de impostos do Estado da Paraíba.

A empresa vem investindo na melhoria contínua de sua gestão. Em 2017 foi reconhecida regionalmente como a empresa que desenvolve projetos que melhoram as práticas de gestão de pessoas. Atualmente a empresa estudada apresenta características mais próximas de uma estrutura organizacional funcional. Esta segundo o PMBoK (2017) utiliza a mesma linha de controle para projetos e rotinas, marcado pela presença da hierarquia funcional na organização, os projetos são conduzidos por equipes pertencentes a cada departamento, e suas responsabilidades são limitadas pelas fronteiras de suas funções, a importância dada ao projeto é pequena e as tarefas desenvolvidas normalmente têm algum vínculo funcional com o envolvido. No entanto, evidencia-se uma evolução gradativa para o desenvolvimento de

projetos em uma organização matricial leve, que segundo o PMBoK (2017), caracteriza-se pela alocação de pessoas na condução de projetos com uma pequena autoridade formal sobre as atividades e os recursos do projeto. Esse administrador, coordenador ou idealizador, do projeto é, basicamente, um *staff* dos executivos, que tem a responsabilidade operacional sobre o projeto, essa estrutura é usada apenas quando o projeto é relativamente pequeno e simples.

Aproximadamente cinco a seis anos antes deste estudo, as iniciativas de adotar metodologias de gerenciamento de projetos, incentivadas pela alta administração, estão sendo responsáveis por mudanças organizacionais para posterior transição para administração por projetos dentro da organização.

A empresa envolve 20 setores no desenvolvimento dos seus projetos entre eles: PMO (Escritório de Projetos), Compras Internas, Assistência Técnica, Jurídico, Tesouraria, Suporte Técnico, LCP (Engenharia), Inovação, Sistemas, Comunicação e Marketing, Marketing, Infraestrutura, Relações Trabalhistas, Celular (Produtos), Logística, Controle e Expansão, Transporte, Gestão Humana, Contabilidade e Inteligência de Mercado. Os setores mencionados conduzem projetos de complexidade e porte variados, entre as categorias existentes de projetos estão: Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais; Eventos; Construção e Montagem; Sistemas de Informação (software); Desenvolvimentos de Novos Produtos e Serviços; Adequação às Novas Legislações, Projetos de Engenharia, Arquitetura etc.

3.2.2 Aplicação do Instrumento

O questionário (Anexo 1) foi aplicado nos setores da empresa estudada, uma vez que o modelo é de aplicação setorial, possibilitando a avaliação separadamente de cada setor de uma organização. A população-alvo do estudo foi formada por coordenadores, supervisores e agentes de projetos dos departamentos da organização. Ao todo, 40 colaboradores participaram da pesquisa, sendo 2 por setor de avaliação. Neste caso específico, os projetos estão relacionados diretamente aos setores os quais elas fazem parte.

A escolha desse público justifica-se por sua posição de atuação no organograma funcional da empresa em questão, pois Prado (2008) propõe que os respondentes sejam profissionais que conheçam a fundo o setor de avaliação, dessa forma, estes que se situam como gestores de todos os projetos desenvolvidos, uma vez que ocupam posições de liderança em cada um dos departamentos que compõem a empresa.

Para manter em sigilo a organização, não foram identificados: o nome da empresa e o nome dos respondentes. Assim, as informações que serão apresentadas nesta pesquisa, foram

identificadas apenas pelos setores respondentes, da seguinte maneira: Contabilidade, PMO, Inteligência de Mercado e etc.

3.3 *Análise dos Dados*

O autor propõe um questionário para fazer a avaliação da maturidade. O questionário é composto por 40 questões do tipo múltipla escolha, separadas por seções, segundo os níveis de maturidade (2, 3, 4 e 5), e é subdividido em 10 questões para cada nível. Todas as perguntas são compostas por cinco alternativas (A, B, C, D e E), exceto o Nível 5, que possui apenas duas opções. A opção A, por exemplo, diz respeito à situação em que aquele aspecto está totalmente consolidado de acordo com exigências do nível em que a questão está situada. As cinco alternativas recebem os seguintes valores e o conteúdo do texto das perguntas possui os seguintes objetivos:

- Opção A – 10 pontos – Apresentar condições que representem o atendimento completo;
- Opção B – 7 pontos – O conteúdo é pouco inferior ao item A, sendo necessário um ciclo para o alcance do próximo nível;
- Opção C – 4 pontos – O conteúdo é significativamente inferior ao item A, sendo necessário mais que um ciclo para o alcance de tal nível;
- Opção D – 2 pontos – O texto representa uma situação em que o respondente ainda está iniciando o tratamento do assunto;
- Opção E – 0 pontos – Nada existe sobre o assunto.

Tendo como referência as respostas, o modelo disponibiliza o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da empresa em análise ou do setor, assim como o grau de aderência às dimensões e níveis da maturidade. Após obter as respostas de todas as perguntas pode-se obter os resultados almejados. De maneira semelhante às referências para a avaliação de aderência aos níveis, pode se utilizar as mesmas referências para cálculo de aderência às dimensões.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos, segundo o modelo Prado – MMGP Setorial, foi aplicada no período de 20 de Agosto de 2018 a 3 de Janeiro de 2019. Neste intervalo, foram avaliados 20 setores, entre eles: Escritório de Projetos (PMO), Compras Internas (CIN), Assistência Técnica (AST), Jurídico (JUR), Tesouraria (TES), Suporte Técnico

(SPT), Engenharia (LCP), Inovação (INO), Sistemas (SIS), Comunicação e Marketing (CMK), Marketing (MKT), Infraestrutura (INF), Relações Trabalhistas (RLT), Celular (CEL), Logística (LOG), Controle e Expansão (CEX), Transporte (TPT), Gestão Humana (GTH), Contabilidade (CTB) e Inteligência de Mercado (IMC).

4.1 Níveis de Maturidade

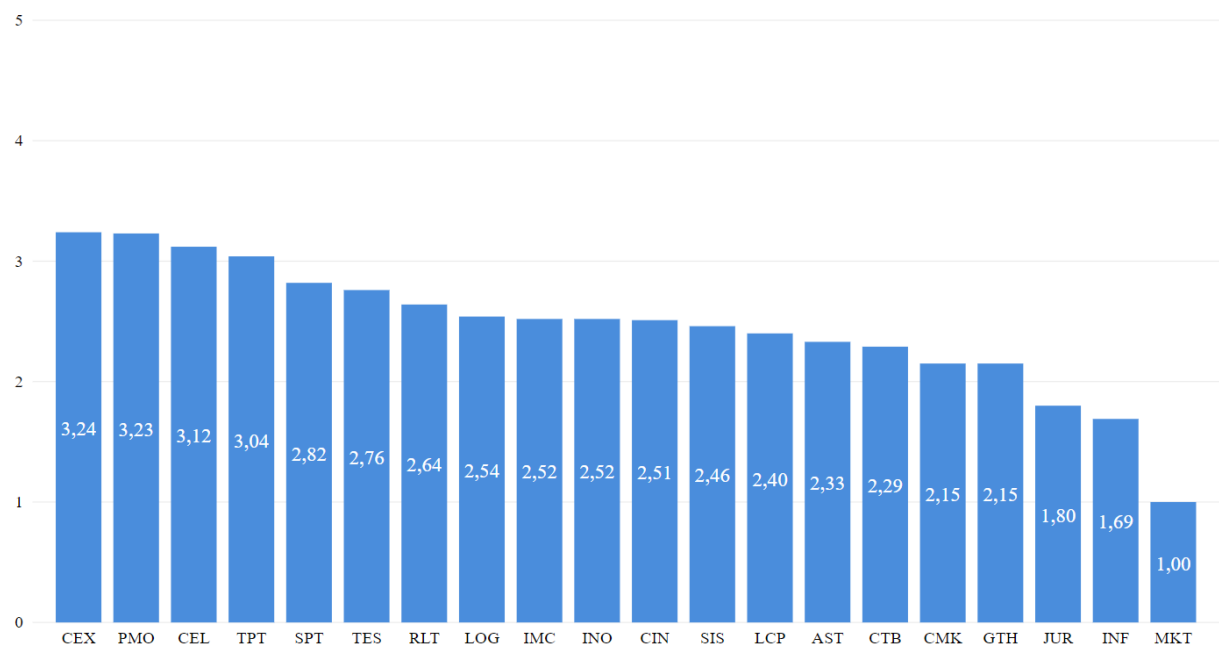
Após o processamento das respostas do questionário do modelo Prado – MMGP foi realizado a avaliação final da maturidade (AFM) dos setores em gerenciamento de projetos, tais valores foram obtidos pela seguinte fórmula:

$$AFM = (100 + \text{total de pontos}) / 100$$

Fonte: PRADO, D. Maturidade em gerenciamento de projetos (2008).

O gráfico a seguir, demonstra a avaliação final da maturidade obtida para cada setor que respondeu à pesquisa.

Gráfico 1 – Maturidade em Gerenciamento de Projetos por Setor



Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Legenda (setores da empresa): **PMO** (Escritório de Projetos), **CIN** (Compras Internas), **AST** (Assistência Técnica), **JUR** (Jurídico), **TES** (Tesouraria), **SPT** (Suporte Técnico), **LCP** (Engenharia), **INO** (Inovação), **SIS** (Sistemas), **CMK** (Comunicação e Marketing), **MKT** (Marketing), **INF** (Infraestrutura), **RLT** (Relações Trabalhistas), **CEL** (Celular), **LOG** (Logística), **CEX** (Controle e Expansão), **TPT** (Transporte), **GTH** (Gestão Humana), **CTB** (Contabilidade) e **IMC** (Inteligência de Mercado).

4.1.1 Características dos Níveis de Maturidade Encontradas

Nível 3 – Padronizado

Observando os resultados obtidos, apenas 4 setores encontram-se no nível 3 de maturidade em gerenciamento em projetos, chamado de “Padronizado”. Estes representam a implantação de uma plataforma de gerenciamento de projetos na organização, ou seja, constitui-se na estrutura dos seus fluxos de trabalho características fortes das competências necessárias para uma boa gestão de projetos. Neste nível podemos destacar que a elevação das competência, a adaptabilidade do setor as mudanças de cultura, o desenvolvimento de bases históricas para mensurar o desempenho de projetos encerrados, incluindo dados dos resultados que causaram alguma anomalia nos resultados dos projetos, por exemplo, estouro de custos ou atraso no prazo.

Assim, caracteriza-se que uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos de uma metodologia-padrão que também é flexível, adequando-se aos diversos tipos de projetos oferecidos pela empresa e também às prováveis mudanças internas à organização. Segundo o MPCM – Maturity by Project Category Model, é no nível Padronizado que “passa-se a perceber uma melhoria no índice de sucesso e uma maior satisfação do cliente”, pois como afirma Paulo Sabbag (2013), as metodologias de gerenciamento de projetos visam evitar e controlar problemas que possam surgir ao longo do projeto, diminuindo suas chances de insucesso ou sucesso parcial. O principal benefício deste nível é que os projetos passam a ter uma previsibilidade mais completa e concisa.

Destaca-se o PMO como um dos setores de maior maturidade entre os demais setores. Esse fato é análogo ao que Andersen, Henriksen e Aarseth (2007 apud Alves et al., 2013) dizem que o PMO deve ser reconhecido e respeitado em função de sua senioridade e competência da equipe. Estas características refletem na maturidade do PMO, como também em sua autoridade. Vale também ressaltar o setor de Controle e Expansão, que se encontra com a maior maturidade da organização, tal fenômeno pode ser explicado pelo fato da liderança técnica deste setor ter sido membro do PMO, no último ano.

Nível 2 – Conhecido

De acordo com a pesquisa, 13 setores encontram-se no nível 2 de maturidade em gerenciamento de projetos, nomeado como “Conhecido”. Este nível é caracterizado pelo despertar para os conhecimentos iniciais sobre o assunto gerenciamento de projetos. Tais

setores são incipientes na estruturação de sequenciamento de atividades e apenas apresentam iniciativas isoladas para o planejamento e controle de projetos, principalmente porque neste estágio cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional etc.

Embora a organização neste nível seja muito mais evoluída em gerenciamento de projetos do que a de nível 1, segundo Prado (2008) a aquisição de conhecimentos a respeito do gerenciamento de projetos passa a ser mais intensa neste nível, ainda que haja falta de um modelo padronizado deixando a empresa exposta a consequências, como: atrasos em prazos; *overrun* (erros em custos); mudanças de escopo no decorrer do projeto; não atendimento global dos indicadores de eficiência; e insatisfação do cliente.

No texto descritivo encontrado no site do modelo, Prado diz que em um panorama típico do nível 2 “as iniciativas criam um cenário em que os múltiplos projetos da organização não podem ser gerenciados de forma agrupada”. Esse recorte tem relação com a transição da estrutura organizacional funcional para uma matricial leve, tendo em vista que o gerenciamento de projetos é mais factível estruturando equipes de trabalho com objetivos comuns, estes também balizam a necessidade de uma mentalidade organizacional orientada a projetos.

No entanto, apenas isso não garante a evolução da maturidade de projetos, a falta de uma metodologia faz com que exista uma dispersão no uso dos conhecimentos”. Desse modo, voltamos a ressaltar a importância de uma metodologia padrão na gestão de projetos das empresas. Como dito anteriormente, de modo geral, ela aumenta a probabilidade de sucesso dos projetos e da organização como um todo (Kerzner, 2006). Ainda que este nível seja de transição, percebe-se que ainda que hajam boas iniciativas, os fracassos ainda “insistem” em ocorrer.

Nível 1 – Inicial

Considerando os resultados obtidos, 3 setores apresentam maturidade de gerenciamento de projetos no nível 1. Conhecido como “Inicial”, que consiste em um: nível de conhecimento não uniforme entre os principais envolvidos com o gerenciamento de projetos; inexistência de metodologia e uso isolado e incompleto de métodos, técnicas e ferramentas computacionais; estrutura organizacional inexistente ou ineficiente; existência de conflitos e improdutividade oriundos de relacionamentos humanos. Destaca-se que os setores de Marketing e Jurídico, são setores pouco envolvidos em projetos, vale ressaltar que ambos possuem um organograma

funcional enxuto sendo o primeiro responsável pela operação do marketing institucional, isso ocorre porque trata-se de uma empresa de varejo e a dinâmica deste setor é conduzida pela necessidade de acompanhar as grandes campanhas de vendas, e o segundo trata basicamente das contingências fiscais, trabalhista e etc, dessa maneira tem desenho mais voltado à operação de adequação às legislações que se expendem. Vale ressaltar que o setor de Infraestrutura possui baixa maturidade devido as razões apresentadas acima, no entanto, como plano de ação para o departamento de Tecnologia da Informação, o PMO, dedicou um agente de projeto para setor, com vistas a obter melhores desempenhos em seus projetos.

4.2 Perfis de Aderência

Prado (2008) propõe que o percentual de aderência a um nível de maturidade diz respeito a um valor percentual que demonstrará quão bem a organização se posiciona nos requisitos do nível.

O autor propõe as referências:

- Aderência até 20%: nula ou fraca;
- Aderência de 20% até 60%: regular;
- Aderência de 60% até 90%: boa;
- Aderência acima de 90%: completa.

O valor de aderência a um nível de maturidade i (VANMi) é determinado pela fórmula:

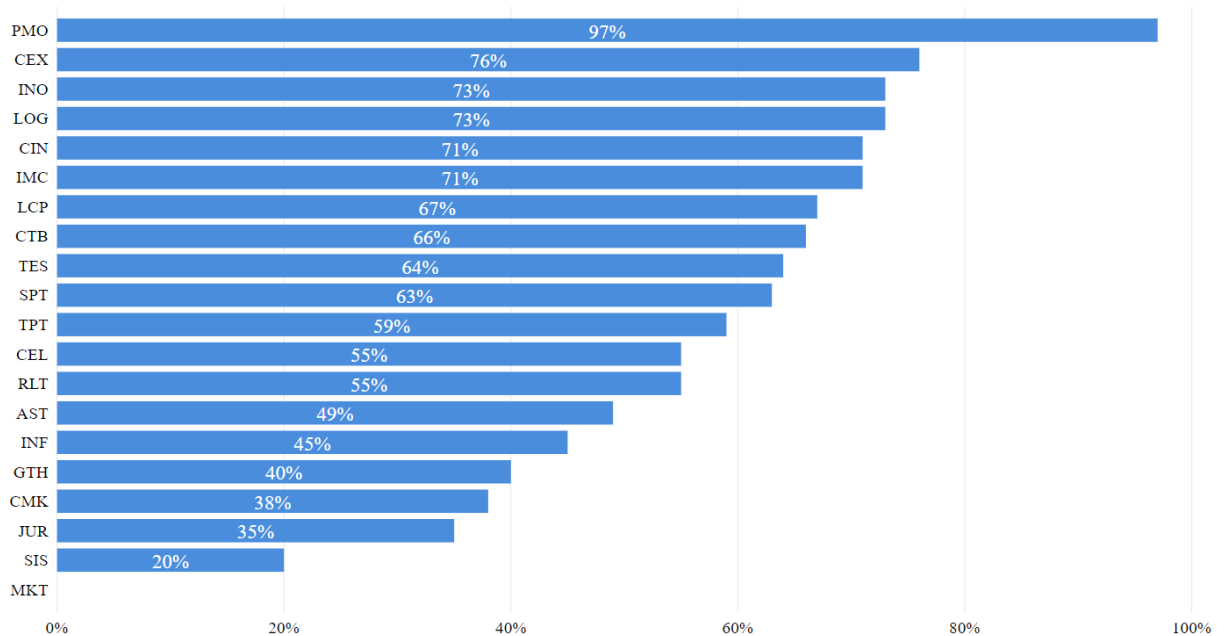
$$\text{VANMi} = (\text{total de pontos do nível } i) / 100;$$

Fonte: PRADO, D. Maturidade em gerenciamento de projetos (2008).

4.2.1 Características dos Perfis de Aderência

O primeiro nível a ser avaliado é o nível 2:

Gráfico 2 – Aderência ao Nível 2 por Setor

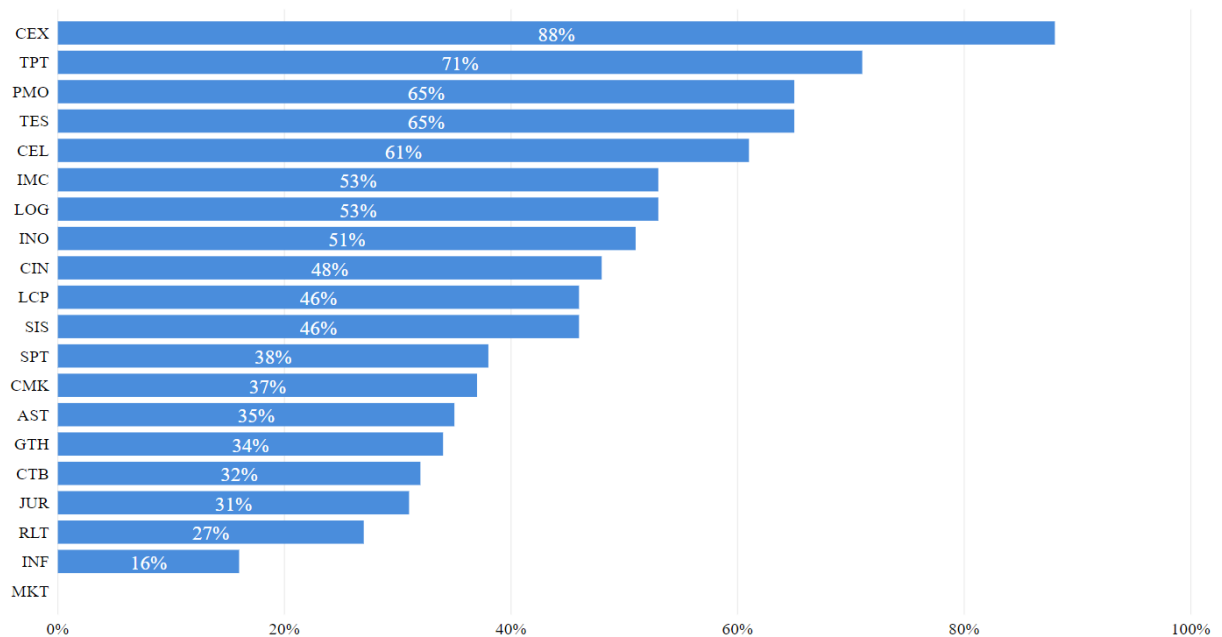


Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Apenas o PMO (97%) apresentou aderência completa ao nível conhecido, 9 outros setores apresentaram aderência boa ao nível 2, outros 9 apresentaram aderência apenas regular e 1 apresentou aderência nula. Concluimos que para estabelecer a implementação da gestão de projetos na organização, deve ser traçados planos de ações para dar ciência a empresa por completa, tendo em vista que 50% dela encontra-se abaixo do esperado para uma organização que busca transformar sua gestão em projetos.

O segundo nível a ser avaliado é o nível 3:

Gráfico 3 – Aderência ao Nível 3 por Setor

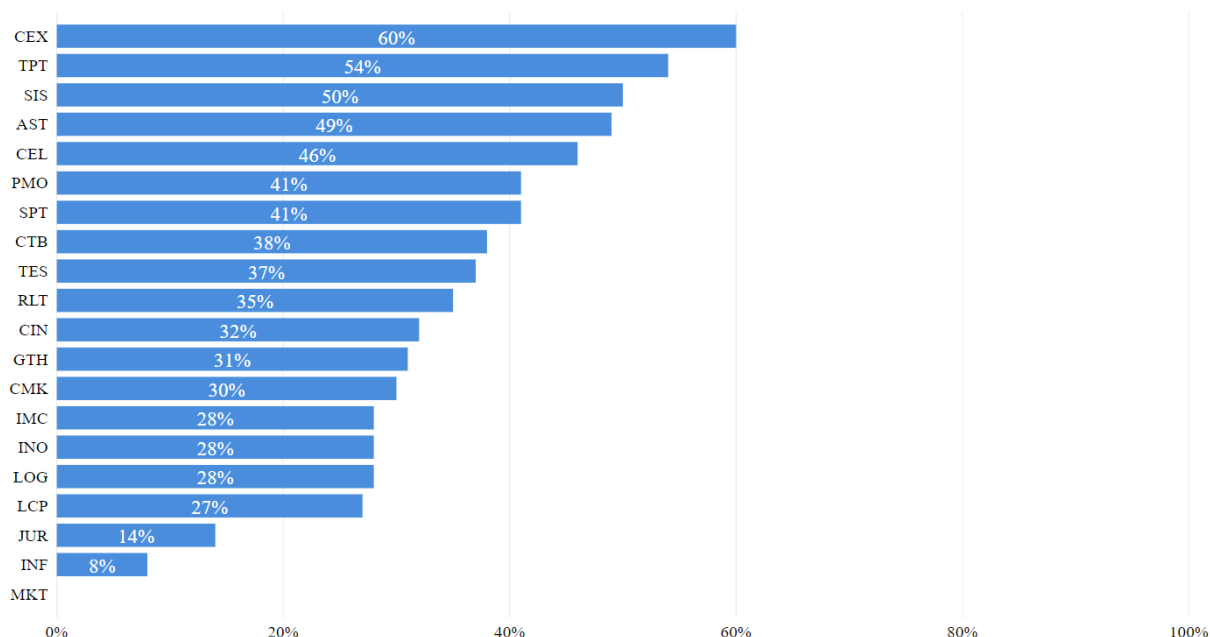


Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Neste nível, 5 setores apresentaram aderência boa as características de padronização suscitadas em seus processos, estes balizam a organização quando a discussão é sobre gerenciamento de projetos em rigor metodológico, 13 setores apresentam aderência regular ao nível, estes ainda que de forma incipiente, possuem condições de prestar consultoria interna para organização e propor cases para melhoria dos processos dos setores com aderência fraca ou nula, estas consistem em 2 setores estes devem ser priorizados nos programas de capacitação a projetos da organização. O resultado final do nível 3, pode ser destacado tendo em vista que 90% da organização trata os processos de gerenciamento de projetos como fonte de melhoria organizacional.

O terceiro nível a ser avaliado é o nível 4:

Gráfico 4 – Aderência ao Nível 4 por Setor

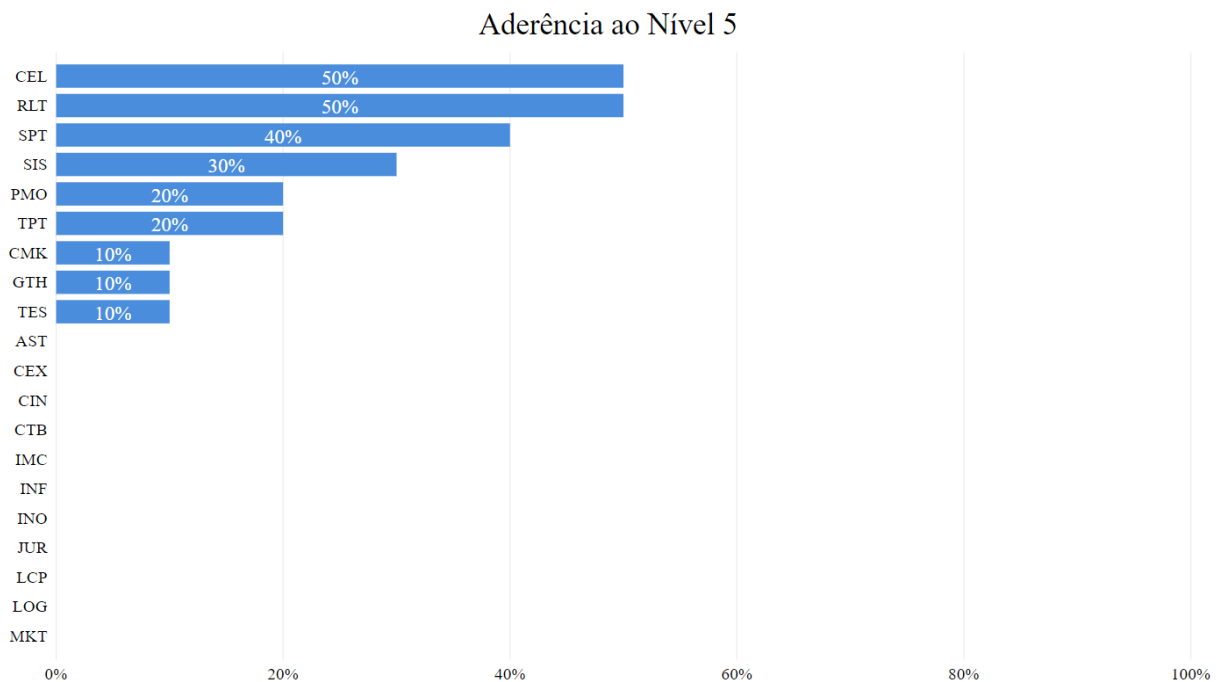


Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Neste nível apenas o setor de Controle e Expansão, alcançou aderência boa ao nível 4. 16 outros setores se posicionaram na aderência regular do nível, tal ocorrência pressupõe um equilíbrio entre a expectativa da organização padronizar seus processos, mas também investir no gerenciamento deles. Devido à consolidação de 80% da organização à aderência regular do nível 4, mostra o crescimento ainda que tímido nas iniciativas de conquistar os benefícios que caracterizam o nível. Dentre eles, pode-se citar a visualização clara de seus processos; o alcance de metas oriundas do novo modelo; a criação de um clima positivo e otimista entre os profissionais após um melhor nível de sucesso dos projetos. Aos 3 setores com aderência fraca ou nula, os planos de ação devem ir em direção a relacionamentos humanos eficientes, visando a uma evolução na arte de gerenciar e se relacionar com as pessoas, principalmente por meio de treinamento, em que são abordados os seguintes assuntos: gerenciamento de pessoas; negociações; liderança; conflitos; motivação. A fim de levar as competências chaves para a elevação da sua maturidade setorial.

O quarto e último nível a ser avaliado é o nível 5.

Gráfico 5 – Aderência ao Nível 5 por Setor



Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Ao analisarmos a aderência, observamos que 80% dos setores possui aderência nula ou fraca, entre eles o próprio PMO, por ser um centro de excelência em gerenciamento de projetos, compreendemos que o PMO está investindo suas ações para elevar a aderência nos níveis inferiores, ou seja, tornando sólido as bases técnicas dos projetos. 4 setores apresentem aderência regular ao nível 5, a otimização dessas áreas esta relacionada a idade organizacional das mesmas, as características dos projetos dos setores cada vez mais demonstram uma desfoque na perspectiva do que é processo de operação e projeto. Ou seja, estes conquistaram a alta confiança de seus profissionais e executam com boas práticas os projetos e a eficiência é ótima devido aos graus de aprendizagem da execução desses processos. No entanto, o nível de sucesso nunca chega perto de 100%. O ponto principal deste nível é a consolidação de todos os aspectos da maturidade, e os benefícios atingidos são o alto nível de sucesso; a disposição para assumir projetos de alto risco; e a organização vista como benchmark.

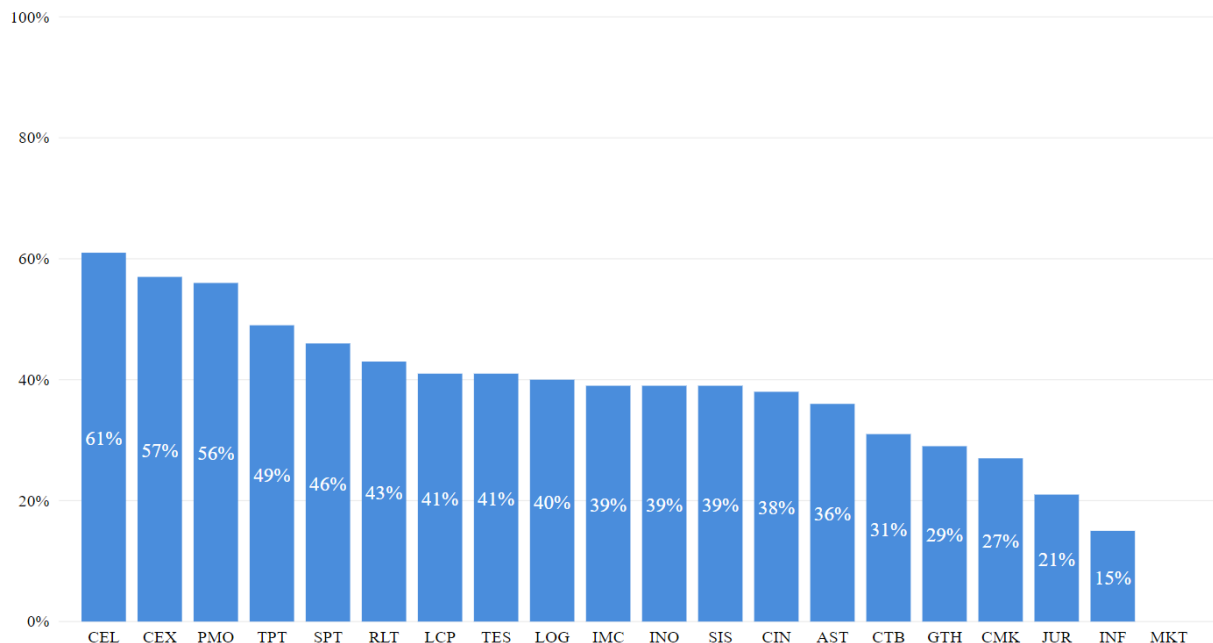
4.3 Aderência às Dimensões do MMGP

Com relação a análise da aderência dos setores às respectivas dimensões de maturidade, podemos observar um comportamento equilibrado em relação as dimensões, conforme observado nos gráficos, os valores são considerados em média regulares, exceto os desvios de padrão que ocorrem nos setores e em alguma dimensão, toda via, foram analisadas individualmente cada dimensão e comentados os diversos comportamentos. Tendo vista que, Santos (2009) propôs uma associação das perguntas do questionário com as dimensões da maturidade do modelo MMGP. A avaliação da aderência das dimensões segue a mesma metodologia da análise da aderência aos níveis, utilizando a mesma pontuação, porém com o somatório feito em cada uma das quatro etapas do questionário. Tais etapas são permeadas pelos requisitos de cada nível de maturidade.

4.3.1 Características de Aderência às Dimensões

A primeira dimensão sujeita a avaliação consiste na análise das competências em gerenciamento de projetos dos setores investigados.

Gráfico 6 – Competência em Gerenciamento de Projetos

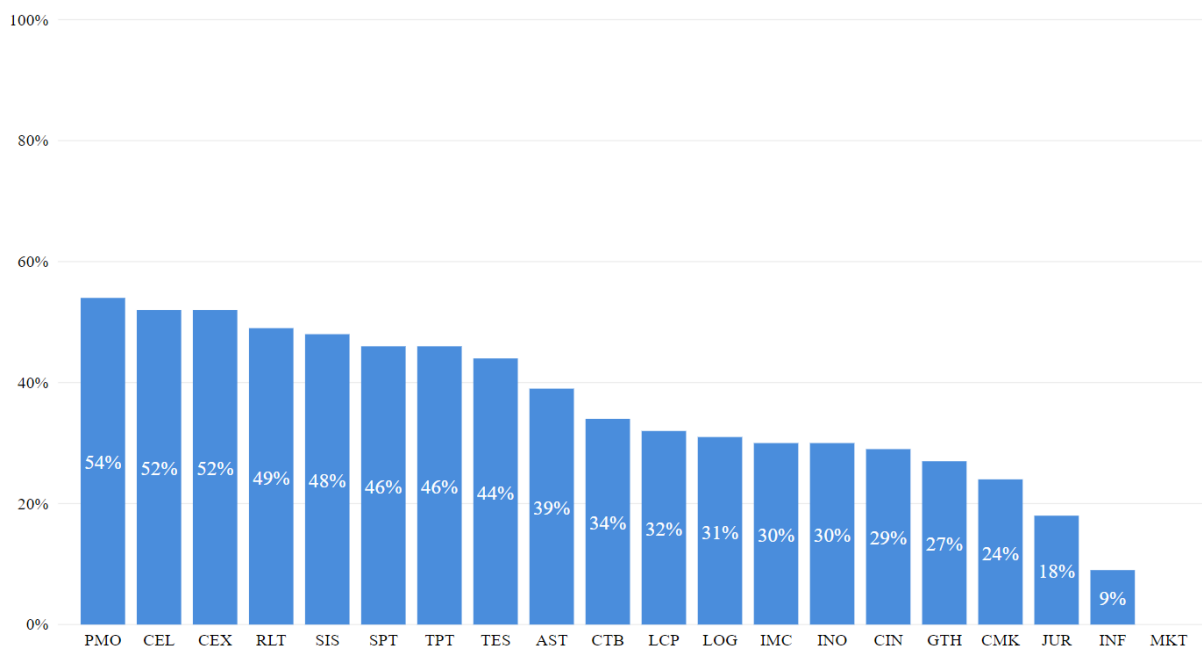


Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Ao analisarmos a competência observamos que 90% da organização possui aderência regular a competência de gerenciamentos de projetos, este cenário, propicia a organização uma discussão facilitada acerca do tema, tendo em vista o estado de compreensão de como deve se adotar as práticas de projetos. Deve se considerar o comportamento similar em toda a organização sobre a gestão de projetos, a empresa na implantação do seu escritório de projetos (PMO) recebeu capacitação na esfera de técnica de projetos, nivelando em nível ainda que regular toda a organização com o intuito de desenvolver a empresa a pensar como uma instituição “projetizada”. Os outros dois setores (Infraestrutura e Marketing) declaram se não competentes na gestão de projetos, fator que provoca a atuação do PMO nas suas demandas de projetos.

A segunda dimensão a ser estudada, discute a cerca da capacidade técnica e contextual dos setores avaliados.

Gráfico 7 – Competência em Técnica e Contextual



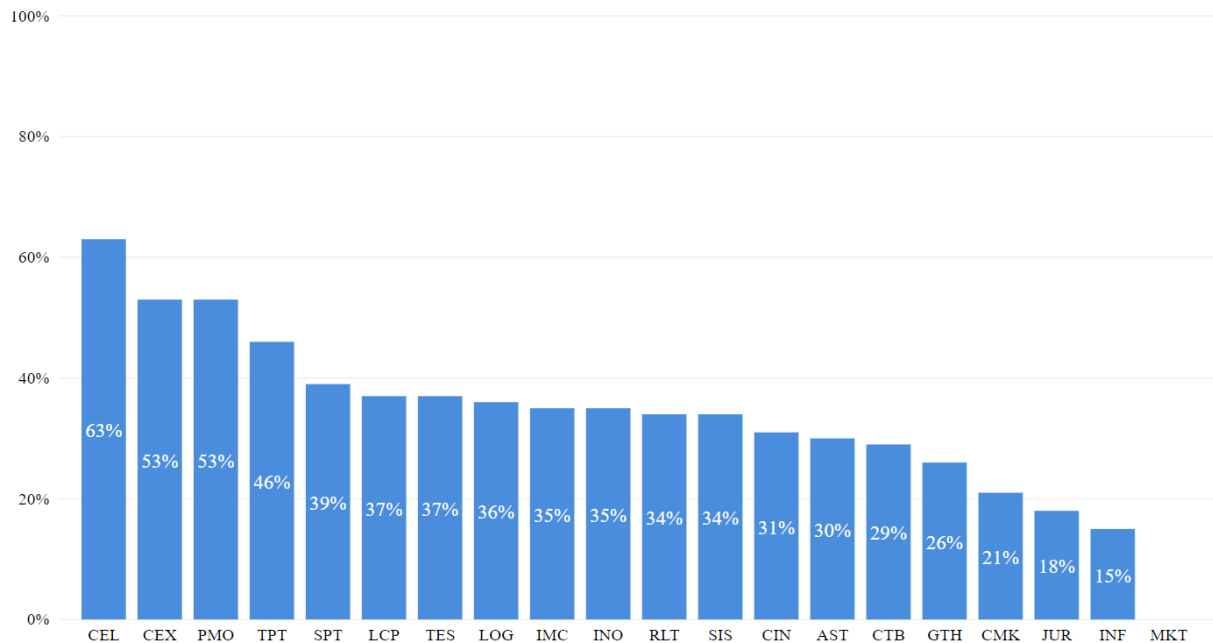
Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Acerca das competências técnicas e contextuais por parte dos gerentes de projetos, compreendemos que as pessoas que estiverem mais envolvidas na gestão de projetos da empresa precisam ser competentes, ou seja, ter conhecimento e experiência, em questões técnicas pertinentes ao serviço prestado. As 85% dos setores estudados apresentaram aderência regular a esta dimensão, e se declaram capaz de executar com perícia regular os projetos. Os

setores Jurídico, Infraestrutura e Marketing (que consistem em 15% da empresa) ainda não afirmam possuir *know-how* para os quais foram alocados.

A terceira dimensão a ser estudada, discute acerca da capacidade comportamental dos setores avaliados.

Gráfico 8 – Competência Comportamental

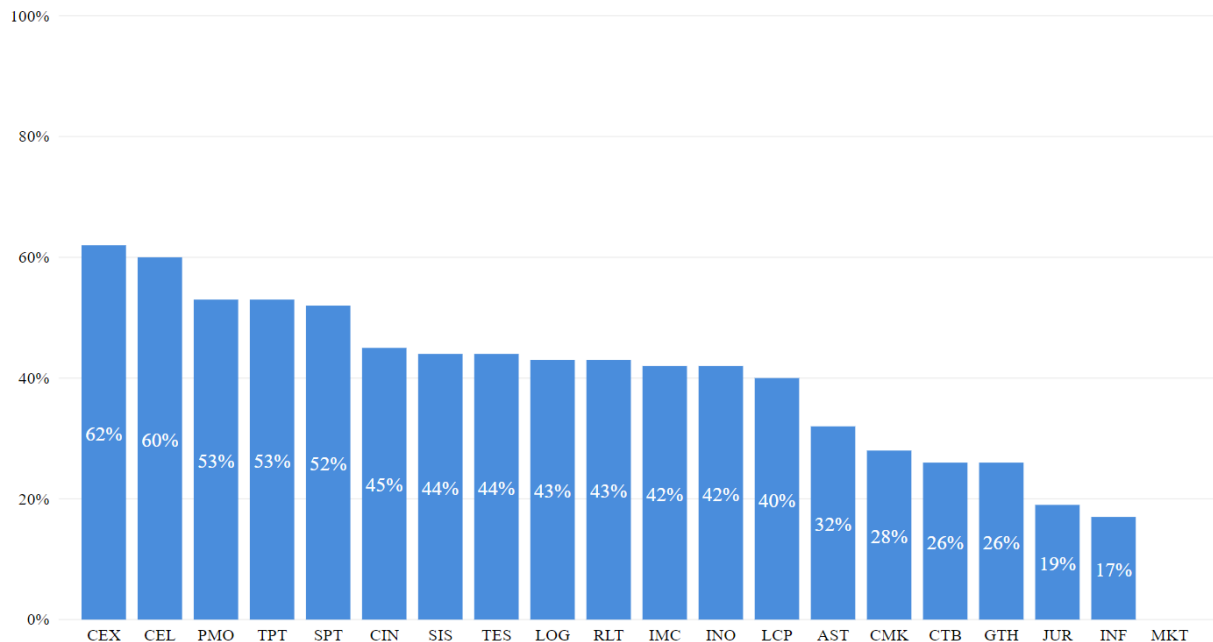


Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Seguindo a mesma linha da Competência Técnica e Contextual, nesta dimensão, Prado (2008) afirma nos fundamentos do seu modelo que, nesta dimensão, “os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.)”. Desta forma observamos que 80% da organização possui uma liderança em estado regular quando se trata de gerenciamento de projetos, 1 setor avalia sua liderança como boa para liderar os projetos e 3 outros setores discorrem acerca da incapacidade dos gestores de projetos, possuírem o perfil requerido para liderança, onde esta não afeta apenas as unidades de trabalho, mas como mobiliza as competências fundamentais de gerenciamento de projetos para geração dos resultados e benefícios esperados.

A quarta dimensão a ser estudada, discute acerca das metodologias utilizadas pelos setores avaliados.

Gráfico 9 – Metodologia

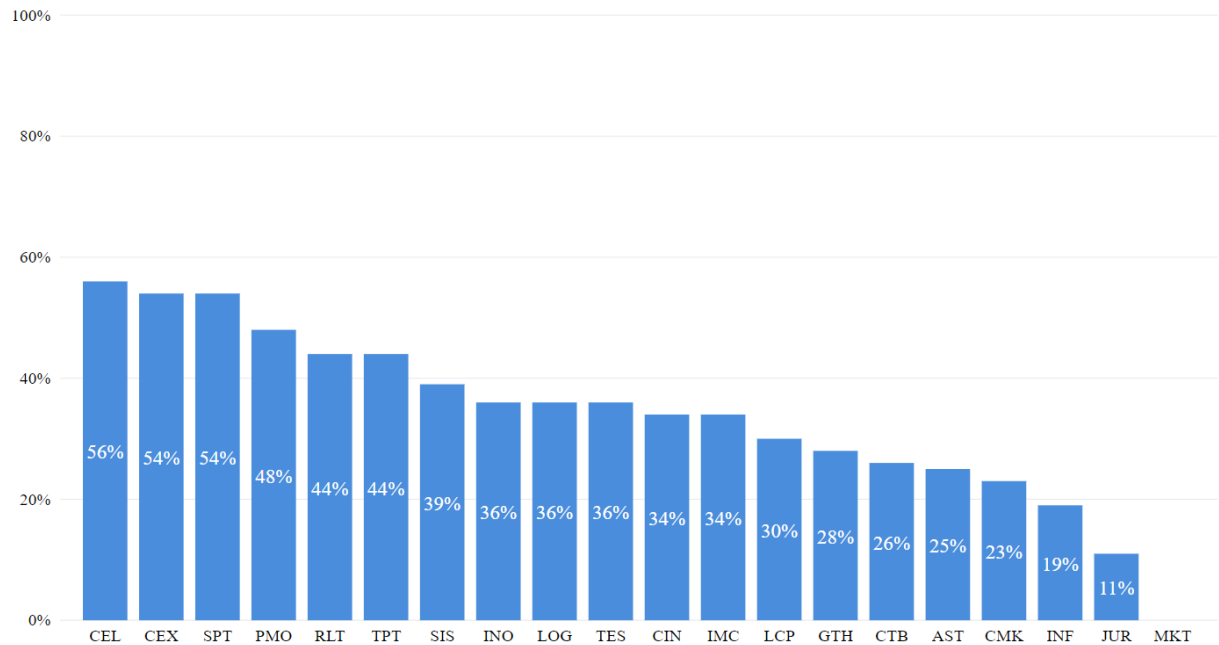


Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Com auxílio dos dados, observamos um bom desenvolvimento metodológico do conhecimento das metodologias existentes para o gerenciamento de projetos, os setores Controle e Expansão e Celular se destacam apresentando uma aderência boa a dimensão analisada, vale ressaltar que 75% da organização se demonstra em estado regular para com as metodologias e que os 3 setores com valores inferiores a 20% de aderência confirmam a fraca ou nula presença de metodologia nos seus fluxos de trabalho. Como comenta Prado (2008), esta dimensão diz respeito a “existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado”. Segundo Kerzner (2010) o foco da metodologia é tornar a gestão de projetos mais eficiente.

A quinta dimensão a ser estudada, discute sobre o nível de informatização dos setores avaliados.

Gráfico 10 – Informatização

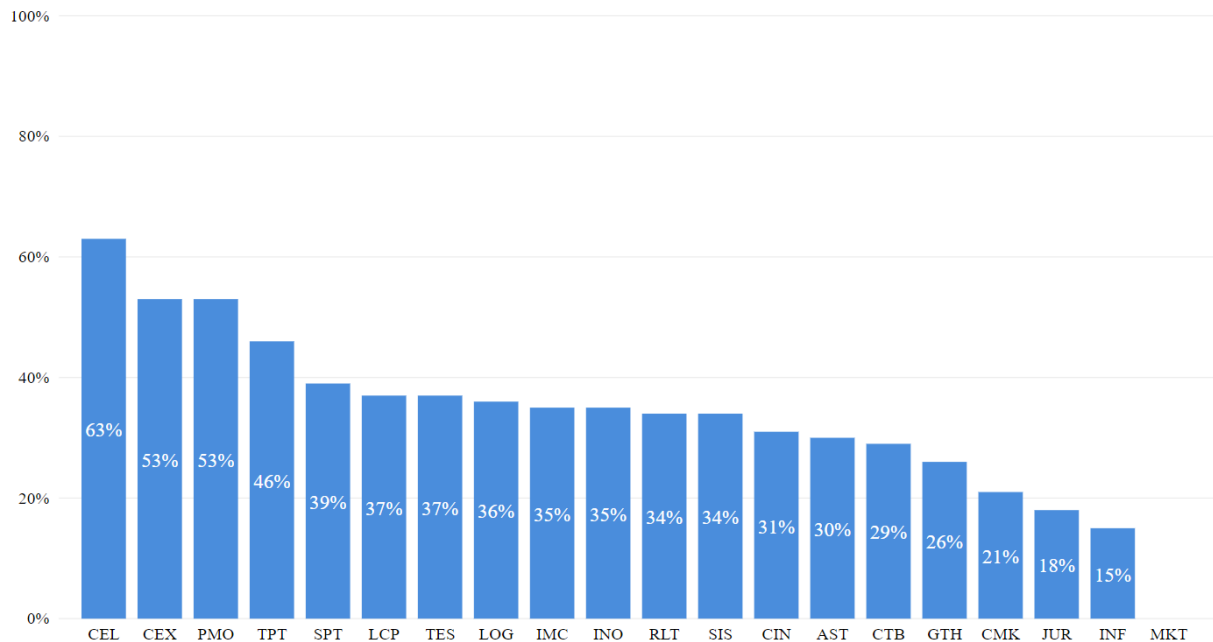


Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Concluimos que 85% afirma que possui um nível considerável de informatização dos processos de gerenciamento de projetos, destaca-se que nenhum setor apresenta aderência boa ao nível de informatização, tal evidência demonstra utilização ineficiente da informação (leia-se tecnologia) para o desenvolvimento da maturidade organizacional. Outros 3 setores, apresentam-se de forma fraca ou nula na utilização desta dimensão na operação de seus projetos.

A sexta dimensão a ser estudada, discute sobre o nível de alinhamento dos projetos dos setores avaliados com o planejamento estratégico da organização.

Gráfico 11 – Alinhamento Estratégico

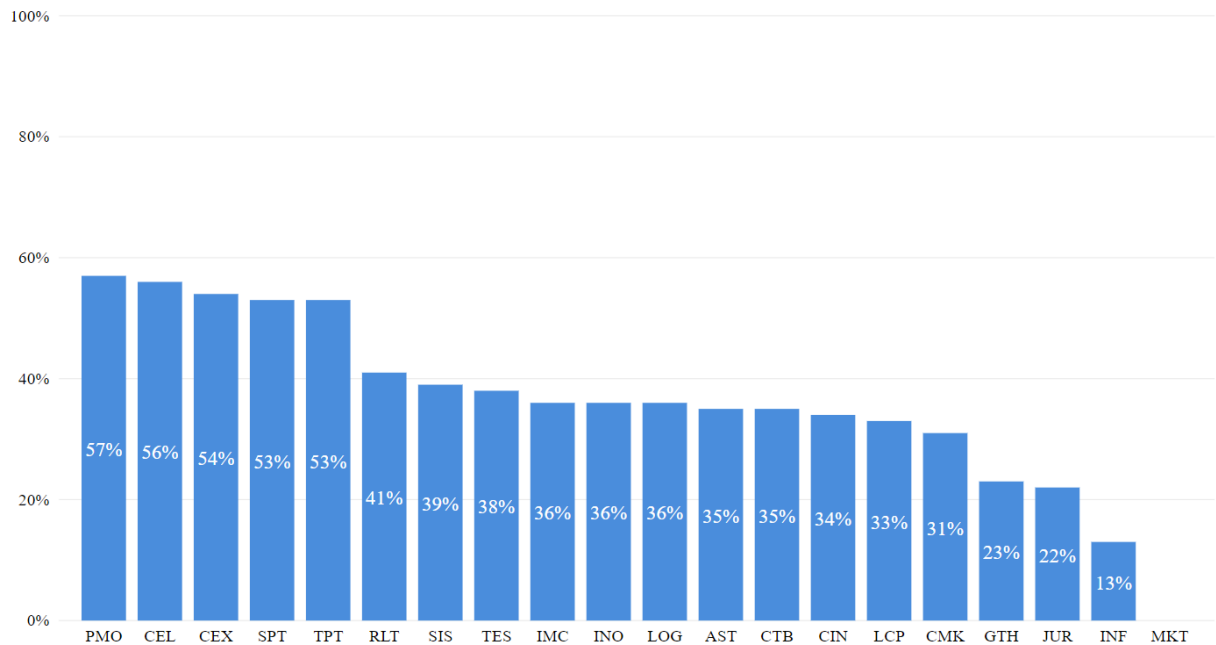


Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Nesta dimensão destacamos que 80% da organização possui projetos relacionados com o planejamento da empresa. O setor Celular apresentou aderência boa quanto a dimensão Alinhamento Estratégico, este fundamento descreve que os projetos estão sendo realizados de forma bem alinhada com as estratégias da empresa, o setor representa uma das maiores fontes de faturamento da organização, portanto prioriza a execução destes projetos. Outros 3 setores demonstram pouco ou nenhum alinhamento estratégico com a organização, no entanto, Infraestrutura possui o segundo e terceiro projetos mais caros para organização, podemos afirmar que não há um foco estratégico na organização tendo em vista, a divergência com esses resultados.

A sétima dimensão a ser analisada, investiga a aderência dos setores que gerenciam projetos a estrutura organizacional da empresa.

Gráfico 12 – Estrutura Organizacional

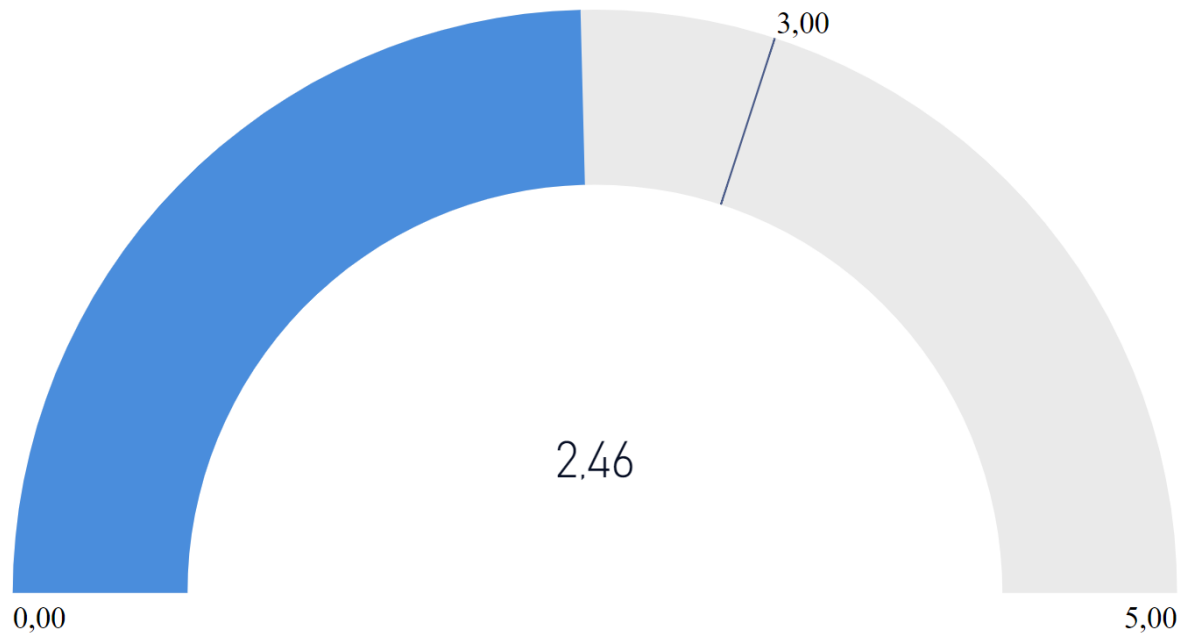


Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Visualizando os dados observamos que 90% da organização possui um nível regular de aderência da estrutura organizacional com o gerenciamento dos projetos, este número colabora com a transição que a organização vive, modificando sua estrutura organizacional para atender ao processo de transformação que a administração por projetos provoca nas empresas. Vale salientar que apenas dois setores apresentaram não consonância com estrutura atual, se aderindo de forma fraca ou completamente nula. Dessa fora, na dimensão estrutura organizacional tal comportamento traz a ideia de que a empresa pode estar desenvolvendo de forma igualitária, mesmo que apenas apresente percentuais de aderência regulares nos setores.

4.4 Avaliação Final da Maturidade da Empresa

Gráfico 13 – Maturidade Organizacional

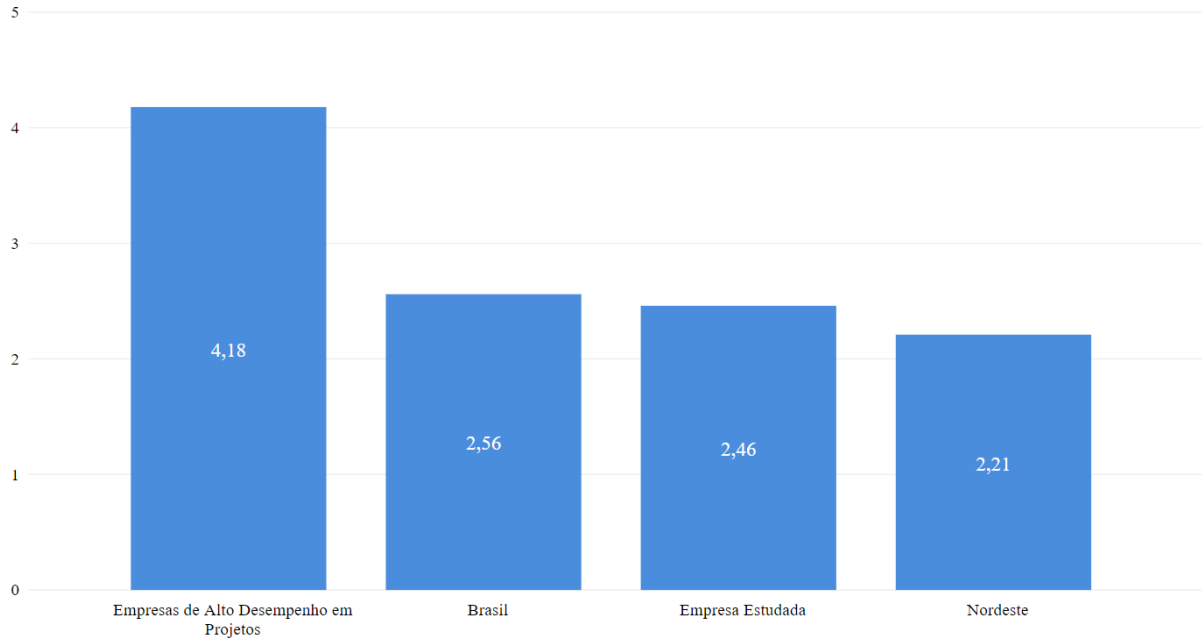


Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Após a avaliação de maturidade dos setores da empresa estudada, foi possível definir a avaliação final de maturidade da organização no modelo MMGP. Já que o modelo Prado também pode ser direcionado à avaliação corporativa e não estende sua análise apenas ao gerenciamento de portfólio, programas e projetos e setores. A organização alcançou **nível 2** em escala de maturidade, sendo **2,46** foi seu resultado real em pontos de maturidade.

4.5 Comparação com a Pesquisa Nacional de Prado – Ano 2017

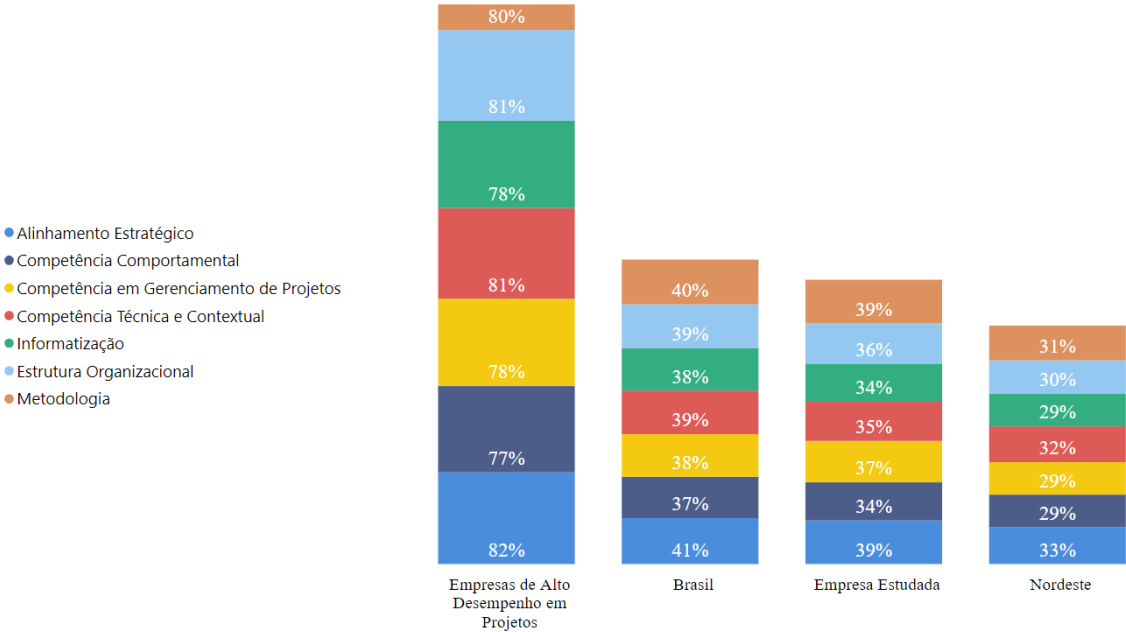
Gráfico 14 – Comparativo da Avaliação de Maturidade Final com a Pesquisa Nacional de Prado



Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Para efeito de comparação e conforme o relatório da pesquisa Archibald & Prado (2017), que contém os dados fornecidos por 223 profissionais de empresas privadas brasileiras, a maturidade média no Brasil encontra-se em 2,56 pontos, logo, verifica-se que a maturidade da empresa estudada está abaixo da média obtida nacionalmente. Por outro lado, analisando o contexto nordestino, encontramos uma maturidade média em 2,21 pontos, dessa forma, conclui-se que a maturidade da empresa estudada se encontra acima da maturidade da região nordeste, onde ela se encontra. Em termos de alto desempenho, analisamos que ainda restam 2 níveis (Padronizado e Gerenciado) para a empresa estudada avançar, quando em comparação com empresas de alta performance em projetos que possuem 4,18 em pontos de maturidade.

Gráfico 15 – Comparativo da Aderência às Dimensões com a Pesquisa Nacional de Prado



Fonte: Dados da Pesquisa (Power BI).

Quanto os índices de aderência às dimensões, constata-se que a empresa estudada se posiciona em crescimento que em termos de plataforma de gestão de projetos, tendo em vista os percentuais conquistados nas dimensões estudadas. As duas dimensões que se apresentaram como as duas de maior percentual de aderência foram Metodologia e Alinhamento Estratégico, fornecendo bons indícios para o horizonte que a organização quer trilhar. É desejável que a evolução ocorra com foco nos aspectos tocantes às sete dimensões fundamentais de maturidade, pois é perceptível o comportamento equilibrado da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi discutido em todo trabalho acerca de gerenciamento de projetos e principalmente pela demanda do estudo de caso em pesquisar sobre a maturidade em gerenciamento de projetos em uma grande empresa, ao concluir este trabalho, observa-se que é possível apontar área por área da organização os fatores que implicam na ampliação da sua maturidade de geral.

Em busca de metodologias de gerenciamento de projetos que confirmem à empresa um desempenho sustentável, com o objetivo de elevar a competitividade organizacional, frente à concorrência, o estudo demonstra que 95% dos gestores compreendem a necessidade de apoiar suas iniciativas em gestão de projetos, demonstrando uma baixa resistência à alteração das práticas existentes. Entretanto, devido à natureza volátil do setor de atuação da empresa (varejo), o desafio é conseguir balancear a operação do negócio, com a implantação desse novo modelo de trabalho.

A pesquisa demonstra que 85% da empresa está em congruência no que tange a linguagem comum de gerenciamento de projetos, resguardando exclusivamente a comunicação técnica adotada pela área, isso objetiva criar um ambiente de convergência organizacional, que busca alinhar o conhecimento e reduzir os “*gaps*” de comunicação da empresa a respeito do assunto.

Para 80% dos setores da organização participantes desta pesquisa, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios, tendo em vista o baixo índice de sucesso ou melhorado dos níveis 1 e 2. No entanto, como é desejável, o nível 3 ocorreu nos setores de Controle e Expansão, PMO, Celular e Transporte (setores relevantes para o desenvolvimento da organização), demonstrando uma melhoria acentuada na metodologia desenvolvida, tecnologia adotada, na estrutura organizacional e no alinhamento estratégico da empresa. Vale ressaltar que nenhum setor da organização está em nível de plena eficiência e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

O baixo índice da avaliação final da maturidade em gerenciamento de projetos da empresa também se refletiu no perfil de aderência aos níveis propostos pelo modelo MMGP de Prado (2008). Como visualizado, a organização pesquisada apresentou aderência regular (20% até 60%). Isso implica que, no máximo, a organização apresenta informalidade no tocante ao treinamento de competências, dificuldade na detecção de irregularidades que impactam

variáveis importantes de um projeto (prazos, custos e qualidade), contato inicial com metodologias e boas práticas e esforços apenas iniciais na medição do desempenho dos projetos em andamento.

Os resultados da pesquisa Archibal & Prado demonstram o enquadramento da empresa nos cenários regional e nacional, conclui-se que a organização possui um comportamento melhor à nível regional e no que tange gerenciamento de projetos à nível nacional, posiciona-se próximo a média do nível 2, no entanto, possui um déficit visível (de 2 níveis) quando tratamos de alto desempenho em projetos.

Tratando-se de competências, evidenciando as conversas informais do autor com os respondentes, os resultados da pesquisa demonstram que as competências comportamentais e de informatização possuem um menor percentual (34%) que todas as outras. Tal fato, ressalta a cultura organizacional instaurada na empresa, que tanto engessa a informatização quanto o comportamento profissional de quem executa os processos dos setores, pois cada um possui suas especificidades.

Por outro lado, o autor observa uma tendência de modificação no que abrange o desenvolvimento da maturidade da organização, isso se sustenta pelos resultados da pesquisa, as competências com maior percentual (39%) são metodologia e alinhamento estratégico, tais se configuram como características essenciais de uma organização que possui um PMO como indutor de maturidade de gerenciamento de projetos. Nesse caso, observa-se que para o avanço da maturidade e para um melhor desempenho em projetos, é necessário que o PMO mantenha a empresa no foco estratégico e que forneça uma política de gerenciamento de projetos que sustente de forma eficiente os resultados dos projetos.

O autor encontrou algumas limitações, como o acesso limitado a fontes de pesquisas do ano de 2018 (nacionais e globais), realizadas pelo MPCM e PMI, a justificativa deriva-se dessas pesquisas estarem sendo concluídas no mesmo cronograma deste trabalho. Outro fator limitador é a dificuldade dos gestores em reconhecerem a importância desta pesquisa para a organização, tendo em vista o caráter descritivo da pesquisa. Com tudo, apenas a análise quantitativa realizada pelos modelos pode não fornecer uma avaliação condizente com a realidade, conforme verificado por Jucá Junior et al. (2010), observou-se que os resultados dos questionários aplicados divergiam da realidade quando comparados aos resultados de entrevistas não estruturadas.

Sugere-se para continuidade desse trabalho, investigar as diferenças entre as percepções dos líderes e dos colaboradores que executam os projetos a fim de compreender o grau de subjetividade assumido quando a avaliação da maturidade é realizada *top-down* (cima para baixo da estrutura hierárquica). Também é possível investigar as causas que conduzem à avaliação da maturidade a apresentar uma grande amplitude entre os setores estudados, além de elaborar uma proposta de plano de ação utilizando o PMO como indutor de maturidade em gerenciamento de projetos. Todos com o propósito de estabelecer e reforçar o elo entre teoria e prática que tangem gestão de projetos, fatores de sucesso e maturidade nos resultados das empresas.

REFERÊNCIAS

- BARCAUI, A. B. (2012). PMO-Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática. Brasport.
- CARVALHO, M.; RABECHINI, R. Fundamentos em Gestão de Projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. Construindo competências para gerar projetos. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. (2002). Metodologia científica (5a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- GOODPASTURE, John C., The Project Office: Finding Pearls and Avoiding Perils. In: Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, Setembro de 2000.
- HARRISON, P. D. Análise e resultados da aplicação de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos em uma organização: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Naval e Oceânica. São Paulo, 2006.
- IBBS, William & REGINATO, Justin. “Quantifying the Value of Project Management”. Editora PMI, 2002.
- JUCÁ JÚNIOR, A. S.; CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C. Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software do Pólo de Alta Tecnologia de São Carlos. Gestão & Produção, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 181-194, 2010.
- KERZNER H. Gestão de projetos: as melhores práticas. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KERZNER H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 8ª. Ed. New York: John Wiley & Sons, 2003.
- KERZNER H. Strategic planning for project management maturity model. New York: John Wiley & Sons, 2001.
- KIMONS, Robert Lee. Picking Projects for Profitability. Newtown Square: PM Network, dez. 2001.
- MARISCO, T. Avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos: estudo multicaso de empresas globais no contexto brasileiro. Belo Horizonte, 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A. & Rabechini Junior, R. Maturidade em gestão de projetos: análise de um caso e proposição de um modelo. Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Salvador, BA, Brasil, 2002.
- MAXIMIANO, A. C. A. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- MULLALY, M. Longitudinal analysis of project management maturity. Project Management Journal, v. 37, n. 3, p. 62-73, 2006.

PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). Sexta edição. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

RABECHINI JR, Roque; Carvalho, Marly Monteiro de. Perspectivas da gestão de projetos. In: RABECHINI JR, Roque; Carvalho, Marly Monteiro de. (org.) Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SABBAG, P. Gerenciamento de projetos e Empreendedorismo. 2ª Ed. São : Editora Saraiva, 2013. 80-103 p.

SIDENKO, S. Information technology project management: project management maturity and its effect on project success. Thesis for the degree of Master in Science Administration (The John Molson School of Business – Concordia University), Montreal, Quebec, Canada, 2006.

SILVEIRA, G. A. Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras. São Paulo, 2008. 383 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

STEFANOVIC, J. V. An integrative strategic approach to project management and a new maturity model. A Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy (Faculty of the Stevens Institute of Technology) Hudson: Castle Point, 2007.

PRADO, D. Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda, 2009.

PRADO, D. Maturidade em gerenciamento de projetos. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda, 2008.

PRADO, D. A importância da evolução da maturidade em gerenciamento de projetos. 2016.

PRADO, D.; ARCHIBALD, R. Gerenciamento de projetos para executivos. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda, 2004.

TAYLOR, P. O Gerenciamento de Projetos é uma habilidade essencial ou uma especialidade de uns poucos? PMISP, São Paulo, 2013.

TEIXEIRA FILHO, J. Modelos de Maturidade em Gestão de Projetos. Universidade Federal de Pernambuco, CIn - Centro de Informática. apud CASTRO, Marcelo Campolina. Desenvolvendo a maturidade em Gestão de Projetos nas empresas através da implantação do PMO. Revista TecHoje, 28 mai. 2009. Belo Horizonte: IETEC - Instituto de Educação Tecnológica.

VARGAS, R. V. Gerenciamento de projeto: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

YAZBECK, Jorge Arnaldo Curi, PMO (Project Management Office): estudo de aplicação para empresas construtoras de obras de infra-estrutura. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2005.

YAZICI, H. J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. Project Management Journal, 40(3), 14-33.

ANEXO

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE SETORIAL Seção 1/3

Este questionário visa avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de setores (ou áreas) de uma organização, através do modelo Prado - MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos), versão 2.2.0 de julho de 2014, de autoria do consultor Darci Prado. Diante disso, este questionário tem apenas fins acadêmicos e as informações obtidas serão apresentadas resguardando a identidade da empresa e do respondente.

O questionário é composto de 40 (quarenta) questões de múltipla escolha e seu preenchimento completo levará em média 30 minutos. É fundamental que, no ato de fornecimento de respostas às perguntas do questionário, existam seriedade e honestidade, além de um bom conhecimento do uso de gerenciamento de projetos no setor sendo avaliado. Desta forma, o respondente deve fornecer as respostas o mais próximo possível da sua realidade, conforme sua própria percepção. As seguintes instruções antes do seu preenchimento são sugeridas:

1. Reserve um momento apropriado para preencher o questionário, evitando fazê-lo em momentos de grande agitação;
2. Leia as perguntas atenciosamente para respondê-las;
3. Se possível, convide um profissional de seu setor que conheça bastante o assunto para auxiliá-lo nesta tarefa. Visto a amplitude do assunto, a prática tem mostrado que duas pessoas conseguem interpretar melhor as questões.
4. Forneça respostas o mais próximo possível da sua realidade.

Seção 2/3

DADOS INICIAIS:

1. Nome do respondente:
2. Cargo (função) do respondente:
3. Setor da empresa avaliado:

Seção 3/3

PARTE 1

NIVEL 2 – CONHECIDO

1. Em relação aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Diversos elementos do setor participaram de treinamentos nos últimos 12 meses. Os treinamentos abordaram aspectos ligados a áreas de conhecimentos e processos (tais como os padrões disponíveis, PMBOK, IPMA, Prince2, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação ao uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Diversos profissionais do setor participaram de treinamento em software nos últimos 12 meses e o utilizaram em seus projetos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação à experiência com o planejamento e controle de projetos, por elementos envolvidos com projetos no setor, podemos afirmar:

- a) Nos últimos 12 meses, diversos elementos do setor têm efetuado o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma quantidade razoável de projetos, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância do assunto Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se possuir uma metodologia, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização da importância de se possuir um sistema informatizado para atender ao gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância dos componentes da estrutura organizacional (Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, Sponsor, etc.), escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de os projetos do setor estejam rigorosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência comportamental (liderança, negociação, comunicação, conflitos, etc.) escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência técnica e contextual (ou seja, assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da organização, seus clientes, etc.), escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

PARTE 2

NIVEL 3 – PADRONIZADO

1. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, etc.). Ela diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação à informatização dos processos para gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos desde (caso aplicáveis) o surgimento da ideia, os estudos técnicos, o estudo de viabilidade, as negociações, a aprovação do orçamento, a alocação de recursos, a implementação do projeto e uso, temos:

- a) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação ao documento Plano do Projeto, que deve conter a abordagem para executar cada projeto em função de sua complexidade e também ser utilizado para monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e stakeholders, podemos afirmar:

- a) A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da baseline, com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Este processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) ou suas variações, assinale a opção mais adequada:

- a) Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são utilizadas por seus membros, que possuem o treinamento necessário em GP. É bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao uso de Comitês (ou sistemas executivos de monitoramento ou equivalentes) para acompanhamento dos projetos durante suas execuções, assinale a opção mais adequada:

- a) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para atualizar o plano do projeto e tratar as exceções e os riscos, assinale a opção mais adequada:

- a) São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com a baseline. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas. E feita análise de riscos. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Com relação ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados, etc.) para projetos em andamento temos:

- a) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Com relação à definição de sucesso e à criação e uso de métricas para avaliação do sucesso dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:

- a) Ao término de cada projeto é feita uma avaliação do sucesso e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, técnica e comportamental dos diversos grupos de envolvidos (alta administração, gerentes de projetos, PMO, etc.), temos:

- a) Foram identificadas as competências necessárias para cada grupo de profissionais e foi feito um levantamento envolvendo “Situação Atual” e “Situação Desejada”. Foi executado um Plano de Ação que apresentou resultados convincentes nos últimos 12 meses.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

PARTE 3

NÍVEL 4 – GERENCIADO

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP implementada realmente funciona e dá resultados. As principais características deste nível são:

- Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática;
- Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos;
- Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4;
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos;
- Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.

1. Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas do próprio setor ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:

- a) Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Com relação ao sucesso da carteira de projetos do setor, envolvendo (se aplicável) os seguintes componentes: benefícios, resultados esperados, satisfação de stakeholders, lucratividade, atrasos, custos, conformidade de escopo e qualidade, etc., temos:

- a) Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade). Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao envolvimento da alta administração (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor) com o assunto “Gerenciamento de Projetos”, assinale a opção mais adequada:

- a) Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto, participando dos comitês e acompanhando “de perto” os projetos estratégicos. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à correta estrutura organizacional. Ademais, os principais envolvidos são competentes, pró-ativos e utilizam corretamente os recursos disponíveis (processos, ferramentas, etc.). Escolha:

- a) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há mais de dois anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à Melhoria Contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança de projetos (metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico) temos:

- a) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso há pelo menos dois anos e sempre apresenta novos treinamentos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação ao estímulo para a constante capacitação e para a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, etc.) pelos gerentes de projetos e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Plano do Negócio) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Funciona há 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:

- a) Todos os envolvidos são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

PARTE 4

NÍVEL 5 – OTIMIZADO

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são:

- Otimização de processos e ferramentas;
- Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho etc.);
- Altíssimo nível de sucesso;
- Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress;
- Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como benchmark;
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos;
- Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário.

1. Um dos mais importantes pilares da otimização é a inovação tecnológica e de processos por permitir saltos de qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:

- a) O tema deixou de ser tabu e houve significativa evolução no aspecto inovação que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

2. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos e/ou custos e/ou escopo, podemos afirmar que:

a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido significativas otimizações nas durações / custos / escopo dos projetos. A equipe domina algumas técnicas, tais como Ágil/Enxuta (Agile/Lean).

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

3. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders) e gestão de riscos, podemos afirmar que:

a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (system thinking).

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

4. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, podemos afirmar que:

a) A equipe tem demonstrado domínio tão expressivo nestes aspectos, incluindo (se aplicável) avanços na tecnologia, VIPs - Value Improving Practices, etc., que têm permitido significativas otimizações nas características técnicas do produto sendo criado.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

5. Com relação ao sistema informatizado:

a) Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e projetos encerrados.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

6. Em relação ao histórico de projetos já encerrados (Gestão do Conhecimento), no que toca aos aspectos (caso aplicáveis): Avaliação dos Resultados Obtidos; Dados do Gerenciamento; Lições Aprendidas; Melhores Práticas, etc., podemos afirmar que:

a) Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados de ótima qualidade. O sistema está em uso pelos principais envolvidos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

7. Em relação à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, balanceada ou fraca / funcional), envolvendo, de um lado a organização e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), escolha:

a) A estrutura existente é perfeitamente adequada, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

8. Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos do setor em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Cognitiva, etc.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

9. Em relação ao entendimento, dos principais envolvidos, sobre o contexto da organização (seus negócios, suas estratégias, seus processos, sua estrutura organizacional, seus clientes, etc.), temos:

- a) Existe um alto entendimento destes aspectos que são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da organização.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

10. Em relação ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural e necessário" há, pelo menos, dois anos. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

Para totalizar as respostas, utilize os seguintes parâmetros:

Resposta a: 10 pontos.

Resposta b: 7 pontos.

Resposta c: 4 pontos.

Resposta d: 2 pontos.

Resposta e: 0 ponto.

Depois de respondidas, coloque o Total de Pontos Obtidos na fórmula abaixo.

Avaliação Final = $(100 + \text{total de pontos}) / 100$